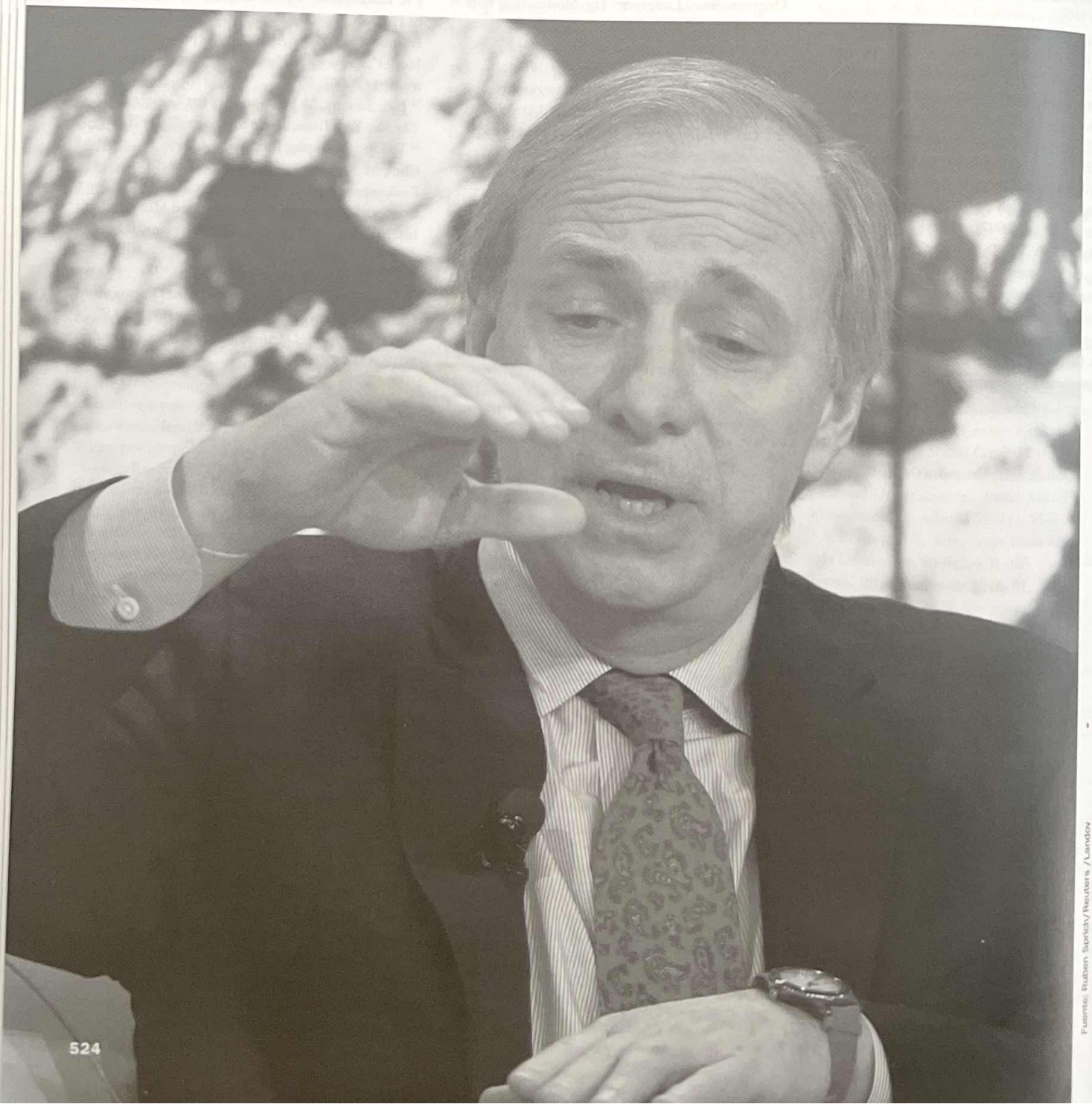
16 Cultura organizacional



Fuente: Ruben Sprich/Reuters / Landov

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Cuando termine de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

16-1 Describir las características comunes de la cultura organizacional.

16-2 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

16-3 Identificar los factores que determinan y mantienen la cultura de una organización.

16-4 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.

16-5 Describir las similitudes y las diferencias en la creación de una cultura ética, una cultura positiva y una cultura espiritual.

16-6 Mostrar cómo la cultura nacional podría afectar la forma como la cultura organizacional se traslada a un país diferente.

BIENVENIDO A LA MÁQUINA

Durante la Segunda Guerra Mundial, se desencadenó una revolución pacífica en un modesto establo de Bletchey Park, la cual transformaría permanentemente la cultura de la inteligencia militar británica. Los Aliados, y Gran Bretaña en particular, solían interceptar las comunicaciones alemanas pero no eran capaces de descifrarlas. La tradicional operación británica para interpretar los códigos, dirigida por criptógrafos individuales que buscaban patrones en las comunicaciones secretas, resultó muy ineficiente. Finalmente, las ideas innovadoras de Alan Turing y Gordon Welchman dieron como resultado una de las primeras computadoras que combinaban miles de mensajes alemanes encriptados buscando revelar el código. Una vez que se demostró su eficacia, el viejo sistema burocrático de administración de la inteligencia británica se reconfiguró rápidamente. La nueva cultura ahora necesitaba manejar datos masivos (*big data*), sin dejar de reconocer que los seres humanos aún eran los mejores para decidir cómo utilizar los hallazgos decodificados para aventajar al enemigo.

Parecería que el hecho de agregar un proceso automático para la toma de decisiones es cuestión de practicidad, sin relación alguna con la cultura. Sin embargo, en la realidad enfrentamos muchos problemas culturales durante el proceso de adopción de auxiliares electrónicos para las decisiones. Ray Dalio (fotografía), fundador del fondo de cobertura masivo Bridgewater Associates, dice que para los nuevos empleados no es fácil hacer la transición hacia la cultura orientada a los datos que existe en su organización. Dalio comentó que "hay un periodo —generalmente de unos 18 meses— de adaptación. Y algunos logran adaptarse, pero otros no". En ocasiones la gente se resiste a una cultura donde las decisiones están guiadas

por reglas mecanizadas y bien definidas para evaluar la información. Sin embargo, con el tiempo los gerentes de las organizaciones donde todos apoyan esos sistemas encuentran beneficios evidentes. Como señaló el antiguo director general de Aetna, Ron Williams: "Cuando cuentas con un conjunto de números preestablecido, presentado de una manera uniforme, es factible capacitar a la empresa sobre la mejor manera de pensar en los problemas".

Para implementar con éxito la toma de decisiones automatizada se requiere de una cultura organizacional sofisticada. El experto en toma de decisiones por computadora S. Barry Cooper considera que los sistemas de decisiones computarizados dan muy buenos resultados, si cuentan con datos suficientes y un conjunto de reglas estricto que los guíe. No obstante, para las decisiones fundamentales como descubrir la manera de motivar a un equipo para que trabaje de manera conjunta, determinar cuál producto nuevo le gustará a los consumidores o responder a los intentos de un competidor por ingresar a un mercado, los seres humanos siguen superando a las máquinas al momento de tomar las decisiones.

En las culturas disfuncionales, los gerentes suelen utilizar los datos de manera selectiva para apoyar su punto de vista, y los ignoran cuando eso conviene a sus posturas. En vez de generar un sentimiento de equidad y objetividad, elegir únicamente los datos convenientes provoca que los seguidores perciban desconfianza y cinismo. Asimismo, se pierden todas las ventajas derivadas de respaldar las decisiones por medio de datos. Por otro lado, una cultura que confía demasiado en los datos y evita cuestionar y evaluar de manera constante las suposiciones que subyacen al sistema, también conduce a una mala toma de decisiones. El mensaje de los gerentes experimentados es muy claro: los datos masivos son un auxiliar eficaz para las decisiones sólo cuando van acompañados de una cultura congruente y reflexiva, que reconozca la necesidad del juicio individual y la toma de decisiones de los seres humanos.

Fuentes: C. Mims, "Why We Needn't Fear the Machines", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2014, http://www.wsj.com/articles/why-we-neednt-fear-the-machines-1417394021; J. Freeman, "The Soul of a Hedge Fund 'Machine'", *Wall Street Journal*, 6 de junio de 2014, http://www.wsj.com/articles/james-freeman-the-soul-of-a-hedge-fund-machine-1402094722; y J. W. Ross, C. M. Beath y A. Quaadgras, "You May Not Need Big Data after All", *Harvard Business Review*, diciembre de 2013, https://hbr.org/2013/12/you-may-not-need-big-data-after-all.

Así como las culturas tribales usan tótems y tabús para determinar la manera como cada miembro debería actuar hacia los otros integrantes y hacia los individuos externos, las organizaciones tienen reglas y normas que regulan el comportamiento de los trabajadores. A estas expectativas se les conoce como *cultura organizacional.* Todas las compañías tienen una cultura que, dependiendo de su fuerza, suele ejercer una gran influencia sobre las actitudes y las conductas de sus miembros, incluso si es difícil medir ese efecto. Como muestra la viñeta sobre la incorporación de los datos masivos que abre el capítulo, incluso una gran mejora al proceso de toma de decisiones de las empresas representa un desafío a la cultura organizacional.

En este capítulo analizaremos qué es la cultura organizacional, cómo afecta las actitudes y el comportamiento de los empleados, de dónde proviene y si es posible modificarla.

¿Qué es la cultura organizacional?

16-1 Describir las características comunes de la cultura organizacional.

Alguna vez se le preguntó a un ejecutivo cuál era el significado de *cultura organizacional*. En esencia, fue la misma respuesta que el juez de la Suprema Corte de Justicia de EUA Potter Stewart dio alguna vez al intentar definir la pornografía: "No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo". En esta sección proponemos una definición específica y revisaremos varias ideas relacionadas.

Una definición de cultura organizacional

cultura organizacional Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

La **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.[1] Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:[2]

1. **Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* y no en el crecimiento.

Cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene una base para la forma como los miembros perciben a la organización, la manera en la que ahí se hacen las cosas y la forma en la cual se supone que todos deben comportarse.

Veamos cómo se ajusta la cultura orientada a los datos de Bridgewater Associates, que se describió en la introducción, a cada una de esas características. La presión para utilizar los datos con la finalidad de revisar continuamente los métodos es un claro ejemplo de un sistema que valora mucho la innovación, con gran atención a los detalles y a los análisis precisos. El enfoque de Bridgewater al rigor intelectual y al pensamiento independiente podría colocarla en un nivel inferior que el de otras organizaciones en términos de las dimensiones del trabajo en equipo y el personal. Sin embargo, este aspecto está equilibrado por su enfoque menos competitivo, donde los resultados potencialmente negativos se consideran como oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Por último, la organización da muy poca importancia a la estabilidad general, lo que se observa en la preferencia de Ray Dalio por la innovación y los cambios constantes. En la figura 16-1 se comparan dos compañías que difieren mucho en estas dimensiones.

La cultura es un término descriptivo

Si alguna vez ha pertenecido a una organización (¡seguramente ha estado en muchas!), probablemente observó una cultura dominante entre sus miembros. La *cultura organizacional* muestra la forma como los trabajadores perciben las características de una organización, no si les gusta; es decir, se trata de un término descriptivo. Las investigaciones sobre la cultura organizacional buscan medir la manera en la cual los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Recompensa la innovación?

Figura 16-1 **Comparación entre culturas organizacionales**

Organización A

Esta organización es una empresa de manufactura. Se espera que los gerentes documenten por completo todas las decisiones, y los "buenos gerentes" son quienes ofrecen datos detallados para sustentar sus recomendaciones. No se fomentan las decisiones creativas que implican cambios o riesgos significativos. Como los gerentes de proyectos fallidos se critican y sancionan abiertamente, no tratan de implementar ideas que se desvíen mucho del camino establecido. Un gerente de bajo nivel mencionó una frase de uso frecuente en la compañía: "Si no está descompuesto, no lo arregles".

En esta empresa hay muchas reglas y directrices que los trabajadores deben acatar. Los gerentes supervisan de cerca a los subalternos para asegurarse de que no haya desviaciones. A la gerencia le interesa la productividad elevada, sin importar el efecto que tenga en el estado de ánimo o en la rotación de los trabajadores.

Las actividades laborales se diseñan a nivel individual. Hay distintos departamentos y líneas de autoridad, y se espera que los empleados minimicen el contacto formal con otros empleados fuera de su área funcional o de la línea de mando. Las evaluaciones del desempeño y las recompensas hacen énfasis en el esfuerzo individual, aunque la antigüedad tiende a ser el factor principal para determinar los aumentos salariales y los ascensos.

Organización B

Esta organización también es una empresa de manufactura. Sin embargo, aquí la gerencia estimula y premia la toma de riesgos y el cambio. Las decisiones que se basan en la intuición se valoran tanto como aquellas bien razonadas. La administración está orgullosa de su historia de experimentación con nuevas tecnologías y su éxito con la introducción habitual de productos innovadores. Se invita a gerentes o empleados con buenas ideas a que las "echen a andar". Y las fallas se tratan como "experiencias de aprendizaje". La compañía se enorgullece de estar orientada al mercado y de responder con rapidez ante las necesidades cambiantes de sus clientes.

Hay pocas reglas y directrices que los trabajadores deben obedecer, y la supervisión es laxa porque la gerencia piensa que su personal trabaja duro y es confiable. A la gerencia le interesa tener altos niveles de productividad, pero cree que se consigue al tratar al personal en la forma correcta. La empresa siente orgullo por su reputación de ser un buen lugar para trabajar.

Las actividades laborales están diseñadas para realizarse en equipos, y se estimula a los integrantes para que interactúen con personal que tiene otras funciones y niveles de autoridad. Los empleados hablan en forma positiva acerca de la competencia entre los equipos. Los individuos y los equipos tienen metas, y los bonos se basan en el logro de los objetivos. A los trabajadores se les da mucha autonomía para elegir los medios para alcanzar sus metas.

¿Apoya las iniciativas? En contraste, la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados respecto de las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término *cultura organizacional* es descriptivo, mientras que la *satisfacción laboral*, por ejemplo, es evaluativa.

¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Las aseveraciones acerca de la cultura organizacional son válidas únicamente si los individuos con diferentes antecedentes o en diferentes niveles de la organización describen la cultura en términos similares.[3] El departamento de compras podría tener una subcultura que incluya los valores fundamentales de la cultura dominante, como el dinamismo, junto con valores adicionales exclusivos de los miembros de ese departamento, como la toma de riesgos.

cultura dominante Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los integrantes de la organización.

valores fundamentales Los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.

subculturas Miniculturas dentro de una organización; por lo general, están definidas por las designaciones departamentales y la separación geográfica.

Una **cultura dominante** expresa los **valores fundamentales** que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que brinda a la organización su personalidad distintiva.[4] Las **subculturas** tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar. La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas.[5]

¿Mito o ciencia?

La cultura de una organización es para siempre

En realidad esto no es verdad. Aunque es difícil cambiar la cultura organizacional, y un cambio importante puede tomar mucho tiempo, puede lograrse. En ocasiones, es fundamental para la supervivencia. Durante muchos años, el sistema Wellspring de Wisconsin proporcionó sanatorios donde los pacientes recibían información escasa acerca de sus cuidados, y la cultura organizacional permitía la existencia de estándares demasiado flexibles. Después, la red de 11 sanatorios lanzó una iniciativa para cambiar su cultura. La gerencia se concentró en la colaboración, educación, responsabilidad y facultamiento (*empowerment*) de los cuidadores. Los resultados fueron excelentes. Wellspring enfrentó menos infracciones a las normas estatales, observó mayores índices de retención de empleados en sus instalaciones y los resultados para los pacientes fueron aún mejores: un menor número de residentes postrados en cama, un menor uso de medidas restrictivas y fármacos psicoactivos, menos pacientes con incontinencia y alimentados por sonda que en otros sanatorios.

El programa de Wellspring ilustra el importante efecto que puede tener un cambio positivo en la cultura organizacional. Bob Flexon, director general de Dynergy Inc., una enorme empresa productora de electricidad ubicada en Houston y que se está recuperando de la bancarrota, ha tratado de salvar a su compañía cambiando la cultura organizacional. Primero, cambió la elegante y cómoda oficina del director ejecutivo, con un escritorio de mármol de $15,000 y tapetes orientales, por un pequeño cubículo ubicado en una planta similar a un almacén, con los 235 trabajadores de las oficinas centrales. Después, visitó las instalaciones de la empresa, capacitó a "líderes de la cultura", restableció las revisiones anuales del desempeño e incrementó la colaboración de los empleados. Además, colocó un letrero que recordaba "ahora estás aquí", en lugar de las múltiples tareas que antes realizaban los trabajadores, y prohibió el uso de los teléfonos inteligentes en las reuniones. Flexon comentó que "la idea era infundir un espíritu ganador", y confía en que su notoriedad como director general difundirá el cambio cultural hacia los niveles más bajos de la tan extendida organización.

Los resultados positivos que se han observado en Dynegy incluyen la reducción de la rotación de personal de 18 por ciento en 2011 a 5.8 por ciento a inicios de 2012. Flexon señaló que "las personas están empezando a creer cautelosamente que podemos ganar nuevamente". La compañía sigue reportando grandes pérdidas, pero Flexon se muestra optimista acerca del resurgimiento de la compañía: "Nuestro enfoque continuo en la cultura marcará la diferencia".

Fuentes: J. Bellot, "Nursing Home Culture Change: What Does It Mean to Nurses?" *Research in Gerontological Nursing*, octubre de 2012, 264-73; J. S. Lublin, "This CEO Used to Have an Office", *The Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2013, B1, B8; y J. Molineux, "Enabling Organizational Cultural Change Using Systemic Strategic Human Resource Management—A Longitudinal Case Study", *International Journal of Human Resource Management*, 1 de abril de 2013, 1588-612.

Si las organizaciones tan solo estuvieran compuestas por subculturas diversas, la cultura organizacional dominante sería mucho menos poderosa. Es el aspecto del "significado compartido" de la cultura lo que hace que ésta sea un elemento vigoroso para guiar y dar forma a la conducta. Es lo que permite decir, por ejemplo, que la cultura de Zappos valora la atención al cliente y la dedicación, más que la rapidez y la eficiencia, y que esto explica el comportamiento de los ejecutivos y trabajadores de esa compañía.[6]

Culturas fuertes frente a culturas débiles

Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y culturas débiles.[7] Si la mayoría de los empleados (al responder encuestas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil.

cultura fuerte Aquella donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa.

En una **cultura fuerte**, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa.[8] Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y el alto grado en que se comparten sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento. Por ejemplo, los empleados de Nordstrom saben sin lugar a dudas lo que se espera de ellos, y esas expectativas influyen mucho en la configuración de su comportamiento.

Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo respecto de aquello que la organización representa. Esa clase de unanimidad de propósito fomenta la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características, a la vez, reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa.[9]

Cultura y formalización

En este texto hemos visto que altos niveles de formalización facilitan el orden, la consistencia y la posibilidad de predicción. Una cultura fuerte también modifica el comportamiento. Por consiguiente, la formalización y la cultura deberían verse como dos caminos diferentes hacia un destino común. Cuanto más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad tendrá la gerencia de preocuparse por desarrollar reglas y directrices formales que guíen la conducta de los empleados, quienes internalizan esa normatividad cuando aceptan la cultura de la organización.

¿Qué hacen las culturas?

16-2 Comparar los efectos funcionales y disfuncionales que la cultura organizacional tiene sobre las personas y la organización.

Ahora revisaremos las funciones de la cultura y veremos si es capaz de convertirse en un obstáculo para una organización.

Funciones de la cultura

La cultura define las reglas del juego. En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, y que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros.[10]

Una cultura fuerte respaldada por reglas y directrices formales garantiza que los trabajadores actuarán de una manera relativamente uniforme y predecible. La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control por medio de la descentralización, el *significado compartido* de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo, los trabajadores que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que a la organización en su conjunto. Asimismo, en las organizaciones virtuales la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que promueva una cultura fuerte al comunicar con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.[11]

El "ajuste" entre el individuo y la organización —es decir, el hecho de si las actitudes y la conducta del aspirante o el trabajador son compatibles con la cultura— influye mucho en quién recibe una oferta de trabajo, una evaluación del desempeño favorable o un ascenso. No es coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan una apariencia atractiva, pulcra e integra, y muestren sonrisas brillantes. La compañía selecciona a los empleados que logren mantener esa imagen.

La cultura crea el ambiente

ambiente organizacional Percepciones compartidas que tienen los miembros de la organización acerca de su compañía y su entorno laboral.

Si ha trabajado con alguien cuya actitud positiva le inspiró a dar lo mejor, o con un equipo deslucido que redujo su motivación, entonces ya experimentó los efectos del ambiente. El **ambiente organizacional** se refiere a las percepciones que comparten los miembros de la organización sobre la empresa y el entorno laboral.[12] Este aspecto de la cultura es como el espíritu de equipo a nivel organizacional. Cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en la que están resultando las cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales. Un metanálisis descubrió que, entre docenas de casos diferentes, el ambiente psicológico estaba muy relacionado con la satisfacción laboral, la participación,

En la fotografía se observa a los empleados de la empresa francesa editora de videojuegos Ubisoft Entertainment trabajando en el desarrollo de "Just Dance 3" en el estudio creativo de la empresa cerca de París. Los 26 estudios creativos de Ubisoft en todo el mundo comparten un ambiente de colaboración creativa que refleja la diversidad de los miembros de su equipo.
Fuente: Charles Platiau/Reuters

el compromiso y la motivación de los individuos.[13] Un ambiente general positivo en el lugar de trabajo también se ha relacionado con mayor satisfacción de los clientes y un mejor desempeño financiero.[14]

Se han estudiado docenas de dimensiones del ambiente, incluyendo innovación, creatividad, comunicación, calidez y apoyo, participación, seguridad, justicia, diversidad y servicio al cliente.[15] El individuo que se encuentra con un ambiente positivo para la diversidad, por ejemplo, se sentirá más cómodo al colaborar con los colegas sin importar sus antecedentes demográficos. Los ambientes pueden interactuar entre sí para generar conductas. Por ejemplo, un ambiente que otorga facultades a los trabajadores favorece un mejor desempeño en las organizaciones que también cuentan con un entorno que favorece la responsabilidad personal.[16] El ambiente también influye en los hábitos de las personas. Si hay un ambiente positivo para la seguridad, entonces todos utilizarán equipo de seguridad y seguirán las directrices establecidas, incluso si de manera individual no suelen pensar mucho en la seguridad. De hecho, muchos estudios han demostrado que un ambiente positivo para la seguridad reduce el número de lesiones documentadas en el lugar de trabajo.[17]

La dimensión ética de la cultura

Las culturas organizacionales no tienen una orientación ética neutral, aun cuando no persigan abiertamente metas éticas. Con el tiempo, el **ambiente laboral ético (ALE)**, o el concepto común del bien y del mal, se desarrolla como parte del entorno organizacional. El ambiente ético refleja los verdaderos valores de la organización e influye en la toma de decisiones ética de sus miembros.

ambiente laboral ético (ALE)
Concepto común del comportamiento correcto e incorrecto en el centro de trabajo, que refleja los verdaderos valores de la organización y determina la toma de decisiones éticas de sus miembros.

Los investigadores crearon la *teoría del ambiente ético (TAE)* y el *índice del ambiente ético (IAE)* para clasificar y medir las dimensiones éticas de las culturas organizacionales.[18] De las nueve categorías del ambiente identificadas por la TAE, cinco son las que prevalecen más en las compañías: *instrumental, compasiva, independencia, ley y código,* y *reglas.* Cada una explica la mentalidad general, las expectativas y los valores de los gerentes y los subalternos respecto de sus organizaciones. Por ejemplo, en un ambiente ético *instrumental,* los gerentes podrían basar su toma de decisiones alrededor del supuesto de que los trabajadores (y las compañías) están motivados por intereses personales (egoístas). Por el contrario, en un ambiente *compasivo,* los gerentes operarían con la

expectativa de que sus decisiones afectarán de manera positiva al mayor número posible de colaboradores (empleados, clientes, proveedores).

Un ambiente ético de *independencia* se basa en las ideas morales personales de cada individuo para determinar el comportamiento en su centro de trabajo. En el ambiente de ley y código, los gerentes y los empleados deben utilizar normas morales externas estandarizadas, como un código profesional de conducta, en tanto que un ambiente de reglas suele operar a partir de expectativas internas estandarizadas que podrían derivarse de un manual de política organizacional. A menudo, las organizaciones pasan por diferentes categorías a medida que avanzan por su ciclo de negocios vital.

El ambiente ético de una organización influye en gran medida en la manera en la que cada uno de sus miembros cree que debe comportarse, tanto que los investigadores han sido capaces de predecir los resultados organizacionales a partir de las categorías ambientales.[19] Los entornos instrumentales se relacionan de manera negativa con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los empleados, aun cuando esos ambientes apelan a intereses egoístas (del trabajador y de la compañía), y están asociados positivamente con las intenciones de cambiar de empleo, el acoso en el lugar de trabajo y las conductas inadecuadas. Es probable que los ambientes compasivo y de reglas produzcan mayor satisfacción laboral. Los ambientes compasivos, de independencia, de reglas y de ley y código también disminuyen las intenciones de cambio de empleo, el acoso en el lugar de trabajo y las conductas inadecuadas. Las investigaciones indican que las culturas éticas adoptan una perspectiva de largo plazo y equilibran los derechos de muchos participantes, incluyendo a los empleados, los accionistas y la comunidad. Los gerentes reciben apoyo para la toma de riesgos y la innovación, se desaniman a involucrarse en una competencia desenfrenada y se les guía a cuidar no sólo qué metas se logran, sino también cómo se logran.

Los estudios acerca de los ambientes éticos y los resultados en el centro de trabajo sugieren que es probable que algunas categorías de los ambientes en la TAE se encuentren en ciertas organizaciones. Las industrias con estándares rigurosos, como la ingeniería, la contabilidad y el derecho, tienden a mostrar un ambiente de reglas o de ley y código; las industrias que se basan en la competitividad, como el comercio financiero, a menudo tienen un ambiente instrumental. Por otro lado, las industrias con misiones altruistas tienden a presentar un ambiente compasivo, incluso si obtienen un beneficio económico, *como* en el caso de una empresa *que* busca proteger el ambiente.

Las investigaciones están examinando por qué los ambientes de las organizaciones suelen caer en ciertas categorías dependiendo de la industria a la que pertenecen, en especial las compañías exitosas. No podemos concluir que los ambientes instrumentales sean malos, o que los ambientes compasivos sean buenos. Por ejemplo, es probable que los ambientes instrumentales fomenten el éxito individual que requieren las compañías para progresar, y que quizás sirvan para que los individuos con bajo desempeño se den cuenta de que deben buscar sus intereses personales en otro lado. Asimismo, es probable que en un ambiente compasivo los gerentes sientan que no pueden tomar las mejores decisiones, ya que sólo son aceptables las alternativas que benefician al mayor número de empleados.[20] El índice del ambiente ético, que se introdujo por primera vez en 2010, es una forma novedosa en que los investigadores tratan de entender el contexto de los motivadores éticos en las organizaciones. Al medir los niveles colectivos de sensibilidad, juicio y motivación morales, así como el carácter de las organizaciones, quizá sea posible determinar la magnitud de la influencia que los ambientes éticos tienen sobre los individuos.[21]

Aunque la TAE se planteó por primera vez hace más de 25 años, los investigadores han estado estudiando con mayor detalle la ética en las organizaciones para determinar no únicamente como se comportan los ambientes éticos, sino la manera de fomentarlos e incluso de modificarlos.[22] Con el tiempo, quizás podamos ofrecer a los líderes guías claras para diseñar ambientes éticos eficaces.

Cultura y sustentabilidad

sustentabilidad Prácticas de la organización que pueden mantenerse durante un largo periodo, debido a que los procesos no dañan las herramientas ni las estructuras que las respaldan.

Como su nombre indica, la **sustentabilidad** se refiere a las prácticas que pueden mantenerse durante periodos muy largos,[23] debido a que los procesos no dañan las herramientas ni las estructuras que las respaldan. Una encuesta reveló que una gran mayoría de ejecutivos consideraban la sustentabilidad como parte importante del éxito futuro.[24] Los conceptos de administración sustentable tienen su origen en el movimiento ecolo-

Comprometido con la sustentabilidad ambiental, el fundador y director general de Sole Technology, Pierre-André Senizergues, se ha fijado la meta de que su compañía, que se dedica a la fabricación de calzado y ropa para deportes de acción, no tenga "emisiones de carbono" para el año 2020. Senizergues cree que las marcas más exitosas del futuro deben dar el ejemplo al trabajar en armonía con el ambiente.
Fuente: Amber Miller/ZUMA Press/Newscom

gista, por lo que se impulsan los procesos que están en armonía con el entorno natural. Las prácticas de *sustentabilidad social* se concentran en la manera como los sistemas sociales se ven afectados por las acciones de una organización al paso del tiempo y, al mismo tiempo, en la forma en la cual los cambios en los sistemas sociales podrían afectar a la organización.

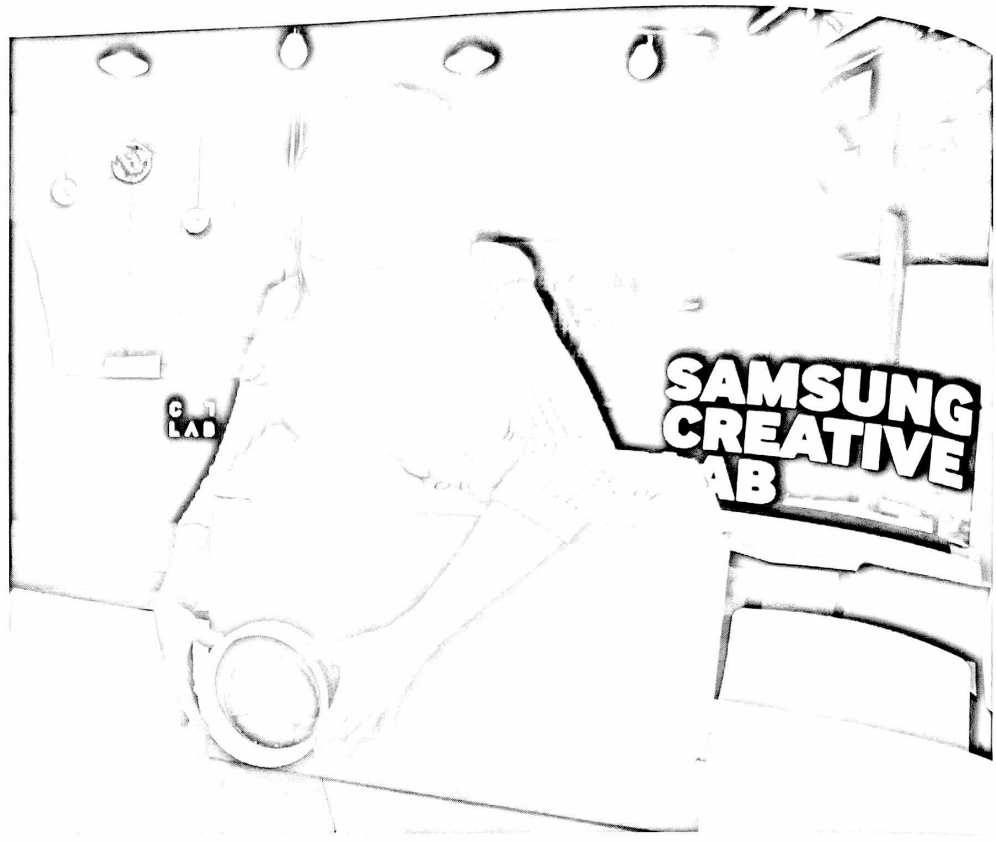
Por ejemplo, granjeros de Australia han trabajado de forma conjunta para aumentar la eficiencia en el uso del agua, disminuir la erosión del suelo e implementar métodos de cultivo y cosecha que garanticen la viabilidad de sus negocios agrícolas a largo plazo.[25] En un contexto muy diferente, 3M cuenta con un programa innovador que busca prevenir la contaminación, basado en los principios culturales de conservación de los recursos, creación de productos que tengan efectos mínimos sobre el ambiente y colaboración con organismos regulatorios para mejorar los efectos ambientales.[26]

La administración sustentable no necesita ser únicamente altruista. Revisiones sistemáticas de la literatura académica revelan una relación generalmente positiva entre la sustentabilidad y el desempeño económico.[27] Sin embargo, a menudo un fuerte componente moral y ético influye en la cultura organizacional, aunque para que exista esa relación el valor debe ser genuino.

Una organización requiere desarrollar una cultura de largo plazo y poner en práctica sus valores, si busca crear un negocio verdaderamente sustentable.[28] En otras palabras, ¡debe haber un sistema sustentable para crear sustentabilidad! En un estudio realizado en un centro de trabajo, una empresa que trataba de disminuir el consumo de energía encontró que la solicitud de retroalimentación grupal reducía de manera significativa el uso de energía, más que la publicación de materiales de lectura acerca de la importancia de la conservación.[29] En otras palabras, al hablar acerca de la conservación de la energía y al incorporar el valor en la cultura organizacional, se lograron cambios positivos en el comportamiento de los trabajadores. Al igual que otras prácticas culturales que aquí se han mencionado, la sustentabilidad necesita tiempo y cuidados para crecer.

Cultura e innovación

Las compañías más innovadoras suelen caracterizarse por una cultura abierta, poco convencional, de colaboración, ágil e impulsada por una visión.[30] Las empresas nuevas a menudo tienen una cultura innovadora, ya que suelen ser pequeñas y ágiles, y estar enfocadas en la solución de problemas para poder sobrevivir y crecer. Considere al líder de la música digital Echo Nest, que fue adquirido recientemente por Spotify. Cuando inició



Fundada en 1969, Samsung Electronics de Corea del Sur ha rebasado la etapa de innovación común del ciclo de vida; sin embargo, continúa fomentando un ambiente de creatividad y generación de ideas. Samsung emula la cultura de una compañía nueva a través de sus Creative Labs, donde trabajadores como la ingeniera Ki Yuhoon, quien se observa en esta fotografía, se alejan hasta un año de sus actividades habituales para trabajar en proyectos innovadores.
Fuente: Lee-Jin/AP Images

sus actividades, la organización era poco convencional, flexible y abierta, y ofrecía a los usuarios una aplicación de música para "fragmentar" los días y fomentaba una cultura musical.[31] Estas también son características distintivas de la cultura de Spotify, lo que permitió un ajuste sencillo entre ambas empresas.[32] Debido a la similitud en las culturas organizacionales, Echo Nest y Spotify podrán continuar su nivel inicial de innovación.

Al otro extremo del continuo de las compañías nuevas se encuentra Intuit, una empresa con 30 años de antigüedad y considerada como una de las 100 compañías más innovadoras del mundo por Forbes. Los trabajadores de Intuit asisten a talleres para aprender a pensar de forma creativa... y poco convencional. En las sesiones los gerentes hablan a través de marionetas y organizan eventos de panadería para vender prototipos de aplicaciones con sus panecillos. La cultura destaca una responsabilidad abierta. "Vi cómo la idea en que un hombre mayor estuvo trabajando durante nueve meses fue rechazada en un día, debido a que a otro individuo se lo ocurrió algo mejor. El hombre se paró frente a los demás y dijo: 'esto es mi culpa; debí haber verificado mi hipótesis previamente'", dijo Eric Ries, autor de *The Lean Startup*. Como asesor de empresas, Ries considera que la antigua compañía de software es tan innovadora como las empresas nuevas, gracias a su cultura.[33]

Alexion Pharmaceuticals también es una de las compañías más innovadoras de Forbes y, al igual que Intuit, ha seguido operando mucho tiempo después de atravesar la etapa usual de innovación del ciclo de vida. Sin embargo, a diferencia de Intuit, el fabricante de medicamentos que salvan vidas no es reconocido por tener una administración astuta. La clave para su constante innovación es una cultura compasiva, que la conduce a desarrollar medicinas que salvan a víctimas de enfermedades raras; a pesar de que el número de pacientes afectados es bajo, el costo de desarrollo es excesivamente alto y las probabilidades de éxito son escasas.[34]

La cultura como un activo

Como se dijo antes, la cultura organizacional puede proporcionar un ambiente ético positivo y fomentar la innovación. La cultura también puede contribuir de diversas maneras a que la organización obtenga buenos resultados económicos.

El caso de ChildNet es un buen ejemplo. ChildNet es una institución de beneficencia infantil sin fines de lucro, ubicada en Florida, que en el año 2000 fue descrita como "sombría", cuando uno de los niños que tenía bajo custodia desapareció, hasta 2007, cuando el director general fue despedido debido a que el FBI lo acusó de fraude y falsificación. La empleada Maggie Tilelli lo reconoció así: "No sabíamos si conservaríamos nuestro empleo ni quién tomaría las riendas de la institución". Sin embargo, después de enormes esfuerzos de cambio dirigidos a modificar su cultura organizacional, en cuatro años ChildNet se convirtió en la institución mejor clasificada de Florida y en 2012 *Workforce Management* de Optima le otorgó el premio General Excellence. El presidente y director general Emilio Benítez, quien tomó el control de la organización en 2008, llevó a cabo la transformación al cambiar al personal ejecutivo, al adoptar nuevas tecnologías para apoyar a los asistentes sociales que trabajan en el campo, al contratar a nuevos gerentes en las oficinas centrales, al reconocer la presión que los trabajadores y los gerentes experimentaron frente a un programa para el reconocimiento de los empleados, y al crear mesas redondas entre departamentos (grupos de trabajo) para solucionar los problemas de forma creativa. Las mesas redondas han permitido encontrar soluciones a casos difíciles y colocar a los niños adoptivos en mejores hogares permanentes. "Desde la perspectiva de negocios [el nuevo método de solución de problemas] permitió una importante disminución de los costos", comentó Benítez. "Pero a final de cuentas, lo más importante son las familias a las que atendemos".[35]

En tanto que ChildNet demuestra la manera en la que una cultura organizacional puede impactar de forma positiva los resultados, Dish Network ilustra la dificultad para adaptar una cultura específica a una industria u organización. En todos sentidos, Dish Network es una historia de éxito: se trata del segundo proveedor de televisión por satélite más grande de Estados Unidos, y ha convertido a su fundador Charlie Ergen en uno de los hombres más ricos del mundo. Sin embargo, recientemente fue calificada como la peor empresa estadounidense para trabajar, y los empleados culpan a la cultura de microadministración que Ergen creó e impone a su personal. Los trabajadores comentan que están obligados a laborar tiempo extra, que escanean sus huellas digitales para registrar con detalle el tiempo trabajado, que reciben llamadas de atención en público (principalmente de parte de Ergen), que existe una administración arrogante y desconfiada, que se realiza una "carnicería" de despidos cada trimestre y que no tienen permitido laborar desde su casa. Un empleado aconsejó a otro en línea: "Formas parte de un ambiente envenenado [...]; encuentra un trabajo donde puedas utilizar tu talento para hacer el bien y no para el mal".

En el caso de ChildNet, los cambios positivos en el desempeño de la organización han sido atribuidos claramente a la transformación de su cultura organizacional. Por otro lado, Dish ha tenido éxito *a pesar* de su cultura. Sólo nos queda preguntarnos cuánto más exitosa sería si modificara su cultura tóxica. Existen muchos más casos de historias de negocios exitosas debido a culturas organizacionales excelentes que a pesar de culturas inadecuadas; y casi no existen historias de éxito relacionadas con culturas ineficientes.

La cultura como obstáculo

La cultura puede aumentar el compromiso organizacional y la consistencia del comportamiento del trabajador, lo que claramente es benéfico para una organización. Desde el punto de vista de un empleado, la cultura también es valiosa porque indica cómo se hacen las cosas y qué es lo importante. Pero no se deberían ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, sobre todo aquellos que tengan mucha influencia sobre la eficacia de la organización. Hewlett Packard, que alguna vez fue considerado uno de los mejores fabricantes de computadoras, perdió rápidamente participación de mercado y utilidades a medida que su equipo de altos ejecutivos empezó a mostrar anomalías, provocando que sus empleados redujeran su compromiso y su creatividad, y que se sintieran poco apreciados y muy polarizados.[36] Ahora revisaremos algunos de los principales factores que indican la existencia de una cultura organizacional negativa, empezando por la institucionalización.

Institucionalización Condición que se da cuando una organización adquiere vida propia, más allá de sus miembros, y se vuelve inmortal.

Institucionalización Cuando una compañía experimenta la **institucionalización** —es decir, se le valora por sí misma y no por los bienes o servicios que produce— adquiere vida propia, más allá de sus fundadores o miembros.[37] Esa compañía no deja de operar

incluso si sus metas originales ya no son relevantes. Las formas de conducta aceptables se vuelven demasiado evidentes para sus miembros y, aunque no sea completamente negativo, implica que las conductas y los hábitos que deben cuestionarse y analizarse ahora se dan por sentados, lo cual suele reducir la innovación y hacer que el mantenimiento de la cultura de la organización se convierta en un fin en sí mismo.

Obstáculos para el cambio La cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Es más probable que esto suceda cuando el ambiente de una organización está sufriendo cambios rápidos y su cultura arraigada deja de ser adecuada.[38] La consistencia en el comportamiento, que es valiosa cuando hay un ambiente estable, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder ante los cambios.

Obstáculos para la diversidad La contratación de empleados nuevos que difieren de la mayoría en cuanto a raza, edad, género, discapacidad u otras características crea una paradoja:[39] la gerencia busca demostrar apoyo por las diferencias que esos empleados aportan al lugar de trabajo, pero los nuevos trabajadores que desean adaptarse deben aceptar los valores culturales fundamentales de la organización. Dado que los comportamientos diversos y las fortalezas únicas tienden a disminuir conforme la gente trata de incorporarse, las culturas dominantes pueden convertirse en obstáculos cuando eliminan de manera efectiva las ventajas de la diversidad. Asimismo, una cultura fuerte que condona los prejuicios, apoya el sesgo o se vuelve insensible ante las personas que son diferentes, puede socavar incluso las políticas corporativas formales sobre la diversidad.

Fortalecimiento de las anomalías En general, hemos hablado acerca de las culturas que se crean alrededor de un conjunto de valores y actitudes positivos. Este consenso suele crear un impulso significativo. Sin embargo, los sistemas administrativos corporativos que se desarrollan a partir de aspectos negativos y disfuncionales pueden generar fuerzas destructivas igualmente poderosas. Un estudio de miles de trabajadores de la industria de la hospitalidad, realizado en varios cientos de lugares, encontró que las culturas organizacionales locales que se caracterizaban por un nivel de satisfacción laboral bajo o decreciente tenían mayores niveles de rotación de personal.[40] Como se ha explicado en este texto, los bajos niveles de satisfacción laboral y los altos niveles de rotación son indicadores de una organización anómala. Las actitudes negativas en los grupos conllevan a resultados negativos, lo cual sugiere la fuerte influencia que tiene la cultura sobre los individuos.

Obstáculos para las adquisiciones y las fusiones Históricamente, cuando la gerencia consideraba decisiones sobre adquisiciones y fusiones con otras empresas, los principales factores que tomaban en cuenta eran las ventajas económicas y la sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la principal preocupación.[41] Si todos los demás factores permanecen constantes, parece que el éxito de una adquisición se relaciona más con el grado de ajuste cultural que hay entre las dos organizaciones. Cuando ambas empresas no encajan bien, las dos culturas organizacionales se convierten en un obstáculo para la nueva compañía integrada. Un estudio realizado por Bain and Company reveló que 70 por ciento de las fusiones no logran aumentar los valores para los asociados, y Hay Group encontró que más de 90 por ciento de las fusiones en Europa no han logrado alcanzar sus metas financieras.[42] Considerando esta desalentadora tasa de éxito, Lawrence Chia de Deloitte Consulting señaló lo siguiente: "Una de las principales fallas es el personal. Los trabajadores de la compañía A hacen las cosas de una manera diferente a los de la compañía B [...]; no es posible encontrar similitudes en sus metas". Se dice que la principal razón de los problemas de AOL Time Warner fue el choque cultural.

La fusión realizada en 2001 por $183,000 millones entre America Online (AOL) y Time Warner fue la más grande en la historia corporativa estadounidense, y también resultó un desastre. Tan sólo dos años después, las acciones habían caído un sorprendente 90 por ciento, y la nueva compañía reportó lo que en ese entonces fue la pérdida financiera más grande en la historia de la Unión Americana.

16-3 Identificar los factores que determinan y mantienen la cultura de una organización.

Creación y mantenimiento de la cultura

La cultura de una organización no surge de la nada y, una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué aspectos influyen en la creación de una cultura? ¿Qué la refuerza y la mantiene una vez que se establece?

Cómo inicia una cultura

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas, se deben en gran parte a aquello que se ha hecho antes y al éxito que ha logrado con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente esencial de la cultura de una organización: sus fundadores,[43] quienes tienen una visión de lo que la organización debería ser. El pequeño tamaño inicial de la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros.

Una cultura se crea de tres maneras.[44] En primer lugar, los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos. En segundo lugar, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y, por último, la conducta misma de los fundadores anima a los trabajadores a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura. Por ejemplo, el estilo bravío y competitivo, y la naturaleza disciplinada y autoritaria de Hyundai, el conglomerado coreano gigante, muestran las mismas características que se utilizan con frecuencia para describir a su fundador Chung Ju-Yung. Otros ejemplos de fundadores que han tenido gran influencia en la cultura de sus organizaciones son Bill Gates en Microsoft, Ingvar Kamprad en IKEA, Herb Kelleher en Southwest Airlines, Fred Smith en FedEx y Richard Branson en Virgin Group.

Mantener viva una cultura

Una vez que se ha establecido la cultura, ciertas prácticas al interior de la organización la mantienen ofreciendo a los empleados un conjunto de experiencias similares.[45] El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y desarrollo, y los procedimientos para dar ascensos (que se estudian en el capítulo 17) garantizan que quienes sean contratados se ajusten a la cultura, se recompense a quienes la apoyan y se sancione (o incluso expulse) a aquellos que la desafían. Hay tres fuerzas que tienen una función especialmente relevante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización. Veamos cada una.

Selección La meta explícita del proceso de selección consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso. Dado que la decisión final está muy influida por la forma en la cual quien toma las decisiones juzga lo bien que los candidatos se ajustarían a la organización, esa decisión identifica a las personas cuyos valores son esencialmente consistentes con, al menos, una buena parte de los valores de la organización.[46] La selección también brinda información a los candidatos. Quienes perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización pueden abandonar voluntariamente el proceso. Entonces, la selección se vuelve un asunto de dos sentidos, que permite al empleador y al solicitante evitar una incompatibilidad y mantener la cultura de una organización descartando a quienes, para bien o para mal, socaven u obstaculicen sus valores fundamentales.

W. L. Gore & Associates, fabricante de la tela Gore-Tex usada en prendas de vestir impermeables, está orgulloso de su cultura democrática y su trabajo en equipo. En Gore no hay títulos, jefes ni cadenas de mando. Todo el trabajo se realiza en equipos. En el proceso de selección de Gore, equipos de trabajadores efectúan a los candidatos entrevistas extensas para asegurarse de que logren manejar el nivel de incertidumbre, flexibilidad y trabajo en equipo que se acostumbra en las plantas de Gore. A nadie sorprende que W. L. Gore aparezca regularmente en la lista de "las 100 mejores compañías para trabajar" de *Fortune* (número 17 en 2015), en parte debido al énfasis que hace en el ajuste cultural durante su proceso de selección.

Alta gerencia Las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización.[47] Mediante lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, como si es deseable correr riesgos; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus subalternos; lo que constituye una vestimenta adecuada; y qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otros beneficios.

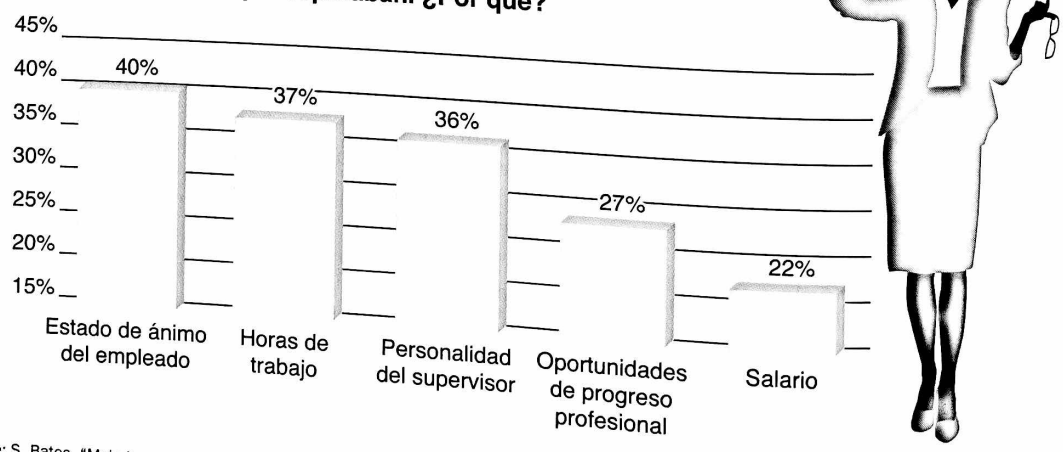
La cultura de la cadena de supermercados Wegmans —que considera que los trabajadores felices, leales y con iniciativa están más dispuestos a ayudarse entre sí y a proporcionar un servicio excelente a los clientes— es el resultado directo de las ideas de la familia Wegman. Su preferencia por los alimentos tipo gourmet los separa de otras tiendas y es un enfoque mantenido por los trabajadores de la cadena, muchos de los cuales se contratan con base en su interés por los alimentos. La alta gerencia de la compañía cree que cuidar a sus empleados aumenta su satisfacción y lealtad. Por ejemplo, hasta la fecha, Wegmans ha pagado más de $90 millones en becas académicas para sus más de 28,400 empleados. La alta gerencia también paga salarios que están arriba del promedio del mercado, por lo que la rotación anual de los trabajadores de tiempo completo es de tan sólo 4 por ciento (el promedio en la industria es 24 por ciento). Wegmans también aparece regularmente en la lista de las 100 mejores empresas para trabajar de *Fortune* (número 7 en 2015),[48] en gran medida debido a que los altos ejecutivos mantienen la cultura organizacional positiva iniciada por sus miembros fundadores.

socialización Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización.

Socialización No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y ésa es la tarea de la **socialización**.[49] La socialización puede ayudar a resolver el problema, reportado por una gran cantidad de trabajadores, de que sus nuevos empleos difieren mucho de lo que esperaban (vea la Encuesta del CO). Por ejemplo, la empresa de consultoría Booz Allen Hamilton inicia su proceso de inducción con los nuevos empleados incluso antes de su primer día de trabajo. Los nuevos trabajadores utilizan un portal interno en la web para conocer la organización y entender su cultura. Una vez que empiezan a trabajar, una aplicación de redes sociales los vincula con los integrantes más arraigados de la empresa, garantizando así que la cultura continúe reforzándose a lo largo del tiempo.[50] Clear Channel Communications, Facebook, Google y otras compañías están adoptando nuevos procedimientos de bienvenida (de aclimata-

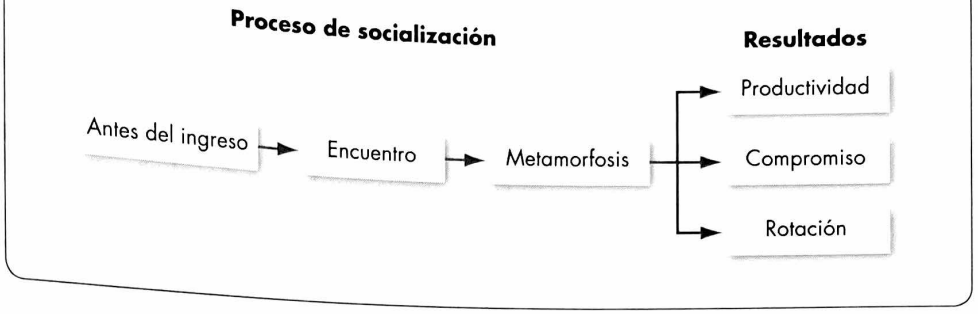
ENCUESTA DEL CO El puesto de trabajo no es tan bueno como se anunciaba

61% de los 2,054 empleados nuevos afirma que el puesto de trabajo no es lo que esperaban. ¿Por qué?



Fuente: S. Bates, "Majority of New Hires Say Job Is Not What They Expected", *Society for Human Resource Management*, 28 de mayo de 2012, http://www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/newhiresfeelmisled.aspx.

Figura 16-2 Un modelo de socialización



ción para los nuevos empleados), incluyendo la asignación de "colegas entrenadores", la organización de eventos para socializar, programas de inducción personalizados y la asignación inmediata de actividades laborales. "Cuando destacamos la identidad personal de los empleados, y les permitimos ser más auténticos en el trabajo, se sienten más satisfechos con sus labores y alcanzan mejores resultados", afirmó la investigadora de Harvard, Francesca Gino.[51]

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: antes del ingreso, encuentro y metamorfosis,[52] el cual se ilustra en la figura 16-2 y tiene un impacto sobre la productividad laboral del nuevo empleado, su compromiso con los objetivos de la organización y la decisión de permanecer en ella.

etapa previa al ingreso Periodo de aprendizaje en el proceso de socialización, que ocurre antes de que un nuevo trabajador se una a la organización.

En la **etapa previa al ingreso**, se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y de la organización. Por ejemplo, un objetivo importante de una escuela de negocios consiste en lograr que, mediante la socialización, los estudiantes desarrollen las actitudes y las conductas que buscan las empresas de negocios. Los individuos que llegan por primera vez a organizaciones de alto perfil con una fuerte posición en el mercado desarrollan sus propias suposiciones sobre cómo se trabaja en ese lugar.[53] La mayoría de los empleados recién contratados supondrán que Nike es una empresa dinámica y emocionante, y que en una casa de bolsa hay grandes presiones y recompensas. Lo bien que las personas juzgan la cultura de una organización antes de unirse a ella, así como lo proactiva que sea su personalidad, predicen de manera crítica lo bien que se ajustarán a la nueva cultura.[54]

etapa de encuentro Etapa del proceso de socialización en la cual un nuevo empleado ve cómo es la organización en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad no coincidan.

El proceso de selección ayuda a informar a los candidatos acerca de la organización en su conjunto. Al ingresar a la organización, el nuevo miembro pasa a la **etapa de encuentro**, y se enfrenta a la posibilidad de que las expectativas sobre el puesto de trabajo, los colegas, el jefe y la organización en general no coincidan con la realidad. Si sus expectativas resultan bastante precisas, la etapa de encuentro sólo reafirmará las percepciones anteriores. Sin embargo, esto no sucede a menudo. En un caso extremo, un nuevo miembro podría sentirse muy desilusionado y renunciar. El reclutamiento y la selección adecuados debieran reducir de forma significativa ese resultado, junto con los alentadores lazos de amistad que existan dentro de la organización: los empleados de nuevo ingreso se muestran más comprometidos cuando sus colegas amigables les ayudan a "aprender los trucos".[55]

etapa de metamorfosis Fase del proceso de socialización en la cual un nuevo empleado cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

Por último, para resolver cualquier problema que se descubra durante la etapa de encuentro, el nuevo miembro cambia o pasa por la **etapa de metamorfosis**. Las opciones que se presentan en la figura 16-3 son alternativas diseñadas para lograr la transformación deseada. La mayoría de las investigaciones sugieren que existen dos "paquetes" básicos de prácticas de socialización. Cuanto más programas de socialización formales, colectivos, fijos, seriales y de despojo utilice la gerencia, mayores serán las probabilidades de que las diferencias de los nuevos empleados desaparezcan y sean remplazadas por conductas estandarizadas y predecibles. Esas prácticas institucionales son comunes en los departamentos de policía y de bomberos, así como en otras organizaciones que valoran el orden y el acatamiento de las reglas. Los programas que son informales, individuales, aleatorios, variables y de investidura tienen mayores probabilidades de dar a las nuevas contrataciones información acerca de su rol y de

Figura 16-3 Opciones de socialización para el ingreso

Formal frente a informal Cuanto más se aísla a un nuevo empleado del entorno laboral y se marca la diferencia de alguna forma para dejar en claro su función como nuevo integrante, más formal será la socialización. Algunos ejemplos son la inducción específica y los programas de capacitación. La socialización informal coloca al nuevo empleado directamente en el puesto, con poca o ninguna atención especial.

Individual frente a colectiva Los nuevos miembros pueden socializarse de forma individual. Esto es lo que ocurre en muchas oficinas profesionales. También pueden agruparse y organizarse mediante un conjunto de experiencias idénticas, como se hace en los campamentos militares.

Fija frente a variable Se refiere a la programación para que los nuevos empleados pasen a ser miembros de la compañía. Un programa fijo establece etapas estandarizadas de transición, que es característico de los programas rotatorios de capacitación. También incluye periodos de prueba, como el estatus de "asociado" que dura entre 8 y 10 años, y que se utiliza por despachos de contabilidad y de abogados antes de decidir si un candidato se convertirá en socio. Los programas variables no proporcionan por adelantado su cronograma de transición. Los sistemas variables describen el sistema de ascensos común, donde el empleado no avanza a la siguiente etapa sino hasta que "esté listo".

Serial frente a aleatorio La socialización serial se caracteriza por el uso de modelos de roles que capacitan y motivan al nuevo integrante. Algunos ejemplos son los programas de aprendizaje y tutoría. En la socialización aleatoria no se utilizan modelos de roles de forma deliberada; se deja que los nuevos empleados descubran las cosas por sí mismos.

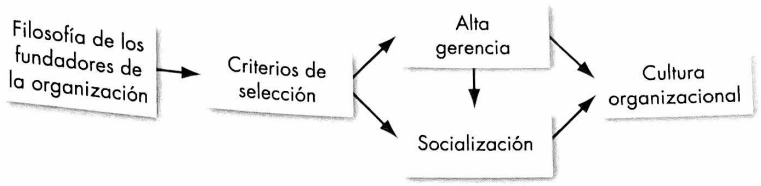
Investidura frente a despojo La socialización por investidura supone que las cualidades y las habilidades del nuevo trabajador son los ingredientes necesarios para el éxito laboral, de manera que se confirman y respaldan. La socialización por despojo trata de eliminar ciertas características del individuo. Algunas "novatadas" de las universidades utilizan la socialización por despojo para enseñar a los estudiantes su rol adecuado.

sus métodos de trabajo. Los campos creativos, como la investigación y el desarrollo, la publicidad y la producción fílmica, se basan en estas prácticas *individuales*. La mayoría de las investigaciones sugiere que altos niveles de prácticas institucionales estimulan un ajuste entre el individuo y la organización, así como altos niveles de compromiso, en tanto que las prácticas individuales generan una mayor innovación de los roles.[56]

El proceso tripartita de socialización para el ingreso termina cuando los nuevos miembros hayan internalizado y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo, cuando confían en sus habilidades, y cuando sientan que sus colegas los valoran y confían en ellos. Entienden el sistema: no sólo sus propias tareas sino también las reglas, los procedimientos y las prácticas informalmente aceptadas. Por último, saben qué se espera de ellos y cuáles criterios se utilizarán para medir y evaluar su trabajo. Como se observa en la figura 16-2, la metamorfosis exitosa debería tener un efecto positivo sobre la productividad de los nuevos empleados y en su compromiso con la organización, así como reducir su proclividad a abandonarla (rotación).

Los investigadores examinan la forma como cambian las actitudes de los empleados durante la socialización, al efectuar mediciones en varios momentos durante los primeros meses de trabajo. Varios estudios han revelado la existencia de patrones de "luna de miel" y "resaca" para los nuevos trabajadores, indicando que el periodo de ajuste inicial suele estar marcado por una disminución en la satisfacción laboral, conforme sus esperanzas idealizadas se ponen en contacto con la realidad de la vida organizacional.[57] Es probable que los empleados recién contratados descubran que el nivel de apoyo social que reciben de los supervisores y de los compañeros de trabajo se va retirando durante las primeras semanas, a medida que todos van regresando a la normalidad.[58] Con el tiempo, los nuevos trabajadores podrían experimentar conflictos de roles y sobrecarga del rol, y quienes muestran los mayores incrementos en estos problemas experimentan la mayor reducción tanto en el compromiso como en la satisfacción.[59] Quizá se deba a que el periodo de ajuste inicial de los nuevos empleados plantea demandas y dificultades crecientes, al menos en el corto plazo.

Figura 16-4 Cómo se forman las culturas organizacionales



Resumen: Cómo se forman las culturas

En la figura 16-4 se resume la forma en la cual se establece y mantiene la cultura de una organización. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, e influye significativamente en los criterios de contratación que utiliza la empresa durante su crecimiento. El éxito de la socialización dependerá del grado del éxito que se logre al ajustar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en los métodos de socialización que prefiera utilizar la alta gerencia. Las acciones de la alta gerencia establecen el ambiente general, incluyendo lo que constituye un comportamiento aceptable, en tanto que los trabajadores mantienen y perpetúan la cultura.

Cómo aprenden la cultura los empleados

16-4 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.

La cultura se transmite a los trabajadores en varias formas, y las más poderosas son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias

Cuando Henry Ford II era presidente de Ford Motor Company, usted difícilmente sabría de un gerente que no hubiera escuchado la forma en que el Sr. Ford se dirigía a los gerentes que se volvían demasiado arrogantes: "Mi nombre es el que está en el edificio". El mensaje estaba claro: Henry Ford II dirigía la compañía.

En la actualidad, varios altos ejecutivos de Nike dedican gran parte de su tiempo a servir como narradores de historias corporativos.[60] Cuando narran la manera en la que el cofundador (y entrenador de pruebas de pista en Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los nuevos empleados escuchan las historias de la estrella del atletismo de Oregon Steve Prefontaine, y de sus batallas para hacer de las carreras un deporte profesional y obtener equipo de mayor rendimiento, aprenden del compromiso de Nike para ayudar a los atletas.

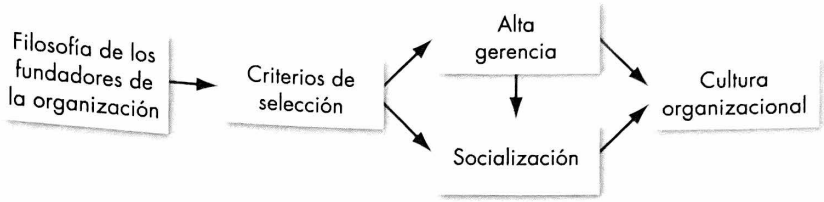
Historias como éstas circulan en muchas organizaciones, anclando el presente con el pasado, y dando legitimidad a las prácticas actuales. Por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, casos de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales.[61] Los empleados también crean sus propias historias sobre cómo lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus interacciones iniciales con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional.[62]

Rituales

Los **rituales** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles

rituales Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles metas son las más importantes, cuáles personas destacan y de quién se puede prescindir.

Figura 16-4 Cómo se forman las culturas organizacionales



Resumen: Cómo se forman las culturas

En la figura 16-4 se resume la forma en la cual se establece y mantiene la cultura de una organización. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador, e influye significativamente en los criterios de contratación que utiliza la empresa durante su crecimiento. El éxito de la socialización dependerá del grado del éxito que se logre al ajustar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección y en los métodos de socialización que prefiera utilizar la alta gerencia. Las acciones de la alta gerencia establecen el ambiente general, incluyendo lo que constituye un comportamiento aceptable, en tanto que los trabajadores mantienen y perpetúan la cultura.

Cómo aprenden la cultura los empleados

16-4 Mostrar cómo se transmite la cultura a los empleados.

La cultura se transmite a los trabajadores en varias formas, y las más poderosas son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

Historias

Cuando Henry Ford II era presidente de Ford Motor Company, usted difícilmente sabría de un gerente que no hubiera escuchado la forma en que el Sr. Ford se dirigía a los gerentes que se volvían demasiado arrogantes: "Mi nombre es el que está en el edificio". El mensaje estaba claro: Henry Ford II dirigía la compañía.

En la actualidad, varios altos ejecutivos de Nike dedican gran parte de su tiempo a servir como narradores de historias corporativos.[60] Cuando narran la manera en la que el cofundador (y entrenador de pruebas de pista en Oregon) Bill Bowerman entró a su taller y vertió caucho en la wafflera de su esposa para crear un mejor calzado para correr, hablan del espíritu de innovación de Nike. Cuando los nuevos empleados escuchan las historias de la estrella del atletismo de Oregon Steve Prefontaine, y de sus batallas para hacer de las carreras un deporte profesional y obtener equipo de mayor rendimiento, aprenden del compromiso de Nike para ayudar a los atletas.

Historias como éstas circulan en muchas organizaciones, anclando el presente con el pasado, y dando legitimidad a las prácticas actuales. Por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, casos de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales.[61] Los empleados también crean sus propias historias sobre cómo lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus interacciones iniciales con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional.[62]

rituales Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, cuáles metas son las más importantes, cuáles personas destacan y de quién se puede prescindir.

Rituales

Los **rituales** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles

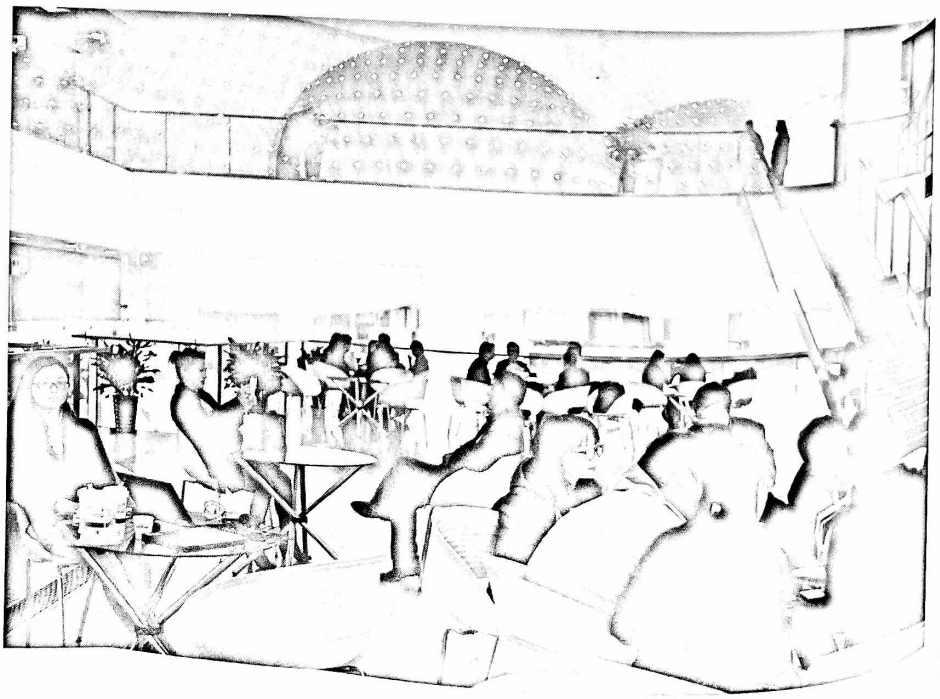
personas importan y de quiénes se puede prescindir.[63] Algunas compañías tienen rituales poco tradicionales que ayudan a respaldar los valores de su cultura. Kimpton Hotels & Restaurants, una de las 100 mejores compañías para trabajar según *Fortune*, mantiene su cultura orientada al cliente con tradiciones como los Housekeeping Olympics, que incluyen tender camas con los ojos vendados y carreras de aspiradoras.[64] En la empresa de marketing United Entertainment Group, los empleados trabajan en un horario poco común algunos días del año, ya que llegan por la noche y terminan al amanecer. El director general Jarrod Moses hace esto para apoyar una cultura de creatividad. "Cuando alteras el reloj interno de las personas, surgen algunas ideas interesantes", afirma Moses.[65]

Símbolos

símbolos materiales Lo que indica a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que busca la alta gerencia y los tipos de conductas que son adecuadas.

La distribución de las oficinas corporativas, el tipo de automóvil que reciben los altos ejecutivos, y la presencia o ausencia de aviones de la empresa son ejemplos de **símbolos materiales**. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, los privilegios ejecutivos y el vestuario.[66] Esos símbolos comunican a los trabajadores quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o bien, ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social.

Un ejemplo del uso intencional de los símbolos materiales es la compañía eléctrica de Texas Dynegy, cuyas oficinas centrales no tienen la apariencia de la típica oficina de operaciones, como se expone en la sección "¿Mito o ciencia?". Hay pocas oficinas individuales, aún para los altos ejecutivos. El espacio está ocupado principalmente por cubículos, áreas comunes y salas de reuniones. La informalidad transmite a los empleados que Dynegy valora la apertura, la igualdad, la creatividad y la flexibilidad. Mientras algunas corporaciones dan a sus altos ejecutivos limosinas con chofer y un avión corporativo, otros directores generales conducen un automóvil de la empresa y vuelan en clase económica. En algunas empresas, como el fabricante de camisas de Chicago Threadless, su atmósfera de "todo se vale" revela una cultura creativa. En Threadless, las reuniones se llevan a cabo en un camper Airstream que se encuentra estacionado dentro del almacén de FedEx convertido de la compañía, en tanto que los trabajadores con pantalones cortos y sandalias trabajan en callejones adornados con bolas de espejos tipo discoteca y decoraciones coloridas elegidas por cada equipo.[67]



Baidu, una compañía china que ofrece servicios en la web, afirma que su cultura es "sencilla" —directa, abierta y sin complicaciones— y "de confianza", es decir, que confía en las habilidades de los colegas. Los centros de trabajo casuales de Baidu reflejan esta imagen de confianza con sillones, gimnasios, estudios de yoga y habitaciones en forma de domo para siestas, que los empleados pueden utilizar cuando lo deseen.
Fuente: Lou Linwei/Alamy

Una cultura de compasión

Dilema ético

En el mundo de la banca, el éxito y la cultura ética no necesariamente van de la mano. Los líderes que desean una cultura ética en su organización deben incorporar la ética en la definición de éxito de la empresa, en formas que se traduzcan en acciones éticas de los gerentes y los empleados. Compare dos historias de éxito económico: Goldman Sachs y Wells Fargo. Ambos bancos gigantescos se encuentran entre las 100 empresas de *Fortune* (las compañías estadounidenses más grandes según sus ingresos). También son dos de las compañías más admiradas del mundo según *Fortune*, acuerdo con nueve criterios, incluyendo la responsabilidad social. Sin embargo, sus culturas son totalmente diferentes. Al parecer, Goldman Sachs lucha por lograr una cultura ética entre sus empleados y sus clientes, mientras que Wells Fargo transmite una cultura de compasión. Considere algunos encabezados:

- *Mefit "Mike" Mecevic era un leal conserje de Goldman Sachs cuando la enorme tormenta Sandy golpeó Nueva York en 2012.* Mecevic y sus colegas sobrevivieron a la tormenta dentro del rascacielos de la empresa, ubicado en Manhattan, y trabajaron sin parar durante días para evitar una inundación. Luego, un gerente de la empresa lo despidió sin explicaciones. Mecevic le dijo, "'Vivo en Staten Island, tenemos una situación de emergencia y no contamos con automóviles, trenes ni luz eléctrica. El agua nos llega al cuello'. Yo estaba tratando de salvar mi vida, pero él me respondió 'salga del edificio'". Mecevic obedeció, pero después fue despedido de todas formas. "Trabajé día y noche", dijo Mecevic. "Destruyeron mi vida por nada, por nada".
- *Wells Fargo está comprometida a respetar a sus clientes, incluso cuando estén en problemas.* En los últimos años, la compañía ha organizado "Talleres de Conservación del Hogar", donde los propietarios endeudados pueden reunirse con miembros del equipo de "conservación de la vivienda" en cabinas confidenciales ubicadas en grandes vestíbulos a lo largo de todo Estados Unidos. Los clientes llevan los documentos específicos de sus casos, y los miembros de los equipos negocian contratos legales. Un cliente señaló lo siguiente: "Es muy bueno no tener que preocuparse" de perder su hogar.

En la cultura organizacional, las decisiones éticas de los líderes demuestran las expectativas que tienen acerca de las decisiones de los demás en todos los niveles de la compañía. Tanto Goldman como Wells Fargo disfrutan de una gran reputación, pero estos ejemplos sugieren que las dos culturas toman decisiones éticas muy diferentes.

Fuentes: B. Ross, A. Ng y C. Siemaszko, "Ex-Goldman Sachs Janitor Sues for Being Forced into Post-Hurricane Sandy Destruction", *New York Daily News*, 7 de junio de 2013, www.nydailynews.com/new-york/janitor-sues-tossed-aftermath-hurricane-sandy-article-1.1366334; M. Schifrin y H. Touryalai, "The Bank That Works", *Forbes*, 13 de febrero de 2012, 66-74.

Algunas culturas son conocidas por los privilegios que existen en su entorno, como las mesas de bochas de Google; los camiones con pasteles, queso y pastelillos que tiene Factset Research en sus instalaciones; las oficinas del diseñador de software Autodesk, adonde los trabajadores pueden llevar a sus mascotas caninas; la clínica de salud gratuita de SAS; el spa orgánico de Microsoft; y el equipo de renta gratuita que ofrece el especialista de implementos para aventuras REI. Otras compañías transmiten los valores de su cultura al permitir tiempo para pensar de forma creativa, ya sea en compañía de los líderes o fuera de las instalaciones. Por ejemplo, Genentech, líder de biotecnología, y muchas otras empresas importantes, ofrecen periodos sabáticos con goce de sueldo. Genentech ofrece a cada empleado seis semanas de permiso con goce de sueldo por cada seis años de servicio para apoyar una cultura de equidad y de pensamiento innovador.[68]

Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayuden a preservarla. Existen términos únicos para describir al equipo, funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio. Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinadas.

Cómo influir en una cultura organizacional

16-5 Describir las similitudes y las diferencias en la creación de una cultura ética, una cultura positiva y una cultura espiritual.

Como vimos, la cultura de una organización está determinada por sus fundadores y a menudo es difícil de modificar. Es verdad que el escenario ideal incluye a un fundador (o fundadores) llenos de fuerza, que planean de antemano y de manera cuidadosa la cultura de la organización. Sin embargo, es raro que esto ocurra; por lo general, la cultura organizacional crece de manera orgánica con el tiempo. Cuando se considera que el desarrollo de la cultura es continuo y que se lleva a cabo a través de cada trabajador, es posible encontrar maneras de mejorar los aspectos éticos, positivos y/o espirituales del entorno, tema que se analiza a continuación.

Una cultura ética

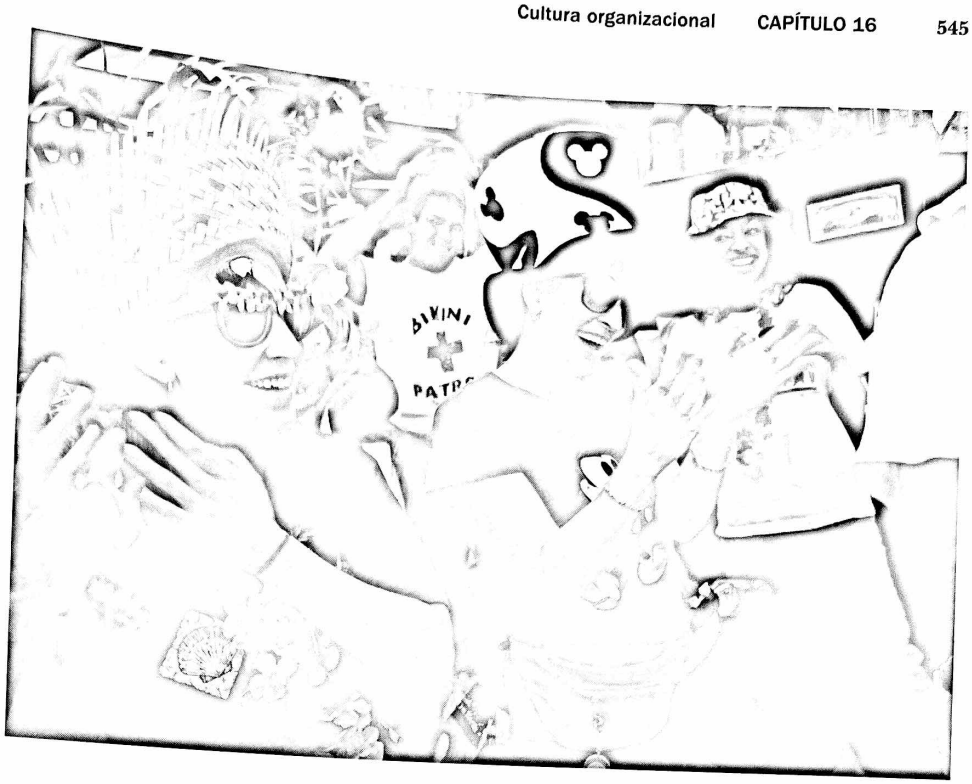
A pesar de las diferencias que existen entre las industrias y las culturas, las culturas organizacionales con ética tienen algunos valores y procesos en común.[69] Por consiguiente, los gerentes pueden crear una cultura con mayor ética al adherirse a los principios siguientes:[70]

- *Sea un modelo de roles notorio.* Los empleados observarán el comportamiento de la alta gerencia como un ejemplo de la conducta adecuada, aunque cada individuo puede ser un modelo con una influencia positiva en el ambiente ético. Envíe un mensaje positivo.
- *Comunique las expectativas éticas.* Siempre que tenga un puesto de liderazgo, disminuya lo más posible las ambigüedades éticas al divulgar un código de ética organizacional, donde se enuncien los valores fundamentales y las reglas éticas que deberán seguir los trabajadores.
- *Proporcione capacitación en ética.* Organice seminarios, talleres y programas de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización, para aclarar cuáles prácticas están permitidas y para resolver posibles dilemas éticos.
- *Recompense de forma explícita los actos éticos y sancione los actos carentes de ética.* Evalúe las decisiones de sus subalternos respecto del código de ética de la organización. Revise los medios así como los fines. Recompense de forma evidente a quienes actúen con ética y castigue visiblemente a quienes no lo hagan.
- *Ofrezca mecanismos de protección.* Señale mecanismos formales para que los trabajadores analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto podría incluir la creación de consejeros de ética, defensores de derechos individuales o funcionarios para la ética.

El trabajo de establecer un entorno ético positivo debe empezar en el extremo superior de la organización.[71] Un estudio demostró que cuando la alta gerencia destaca valores éticos sólidos, los supervisores son más proclives a ejercer un liderazgo ético. Las actitudes éticas positivas se transfieren desde arriba hacia los trabajadores de línea, los cuales deberían mostrar niveles menores de conductas desviadas, así como mayores niveles de cooperación y ayuda. Muchos otros estudios han llegado a la misma conclusión general: los valores que exhibe la alta gerencia sirven para predecir el comportamiento ético de los empleados. Un estudio sobre auditores reveló que la presión percibida por parte de los líderes organizacionales para mostrar un comportamiento poco ético estaba relacionada con mayores intenciones de involucrarse con prácticas carentes de ética.[72] Es evidente que una cultura organizacional inadecuada influiría de manera negativa la conducta ética de los trabajadores. Por último, los individuos cuyos valores éticos son similares a los del departamento donde laboran tienen mayores probabilidades de lograr un ascenso, por lo que también podría considerarse que la cultura ética se transmite de abajo hacia arriba en la jerarquía.[73]

Una cultura positiva

A primera vista, la creación de una cultura positiva parecería totalmente ingenua o como una conspiración al estilo Dilbert. Sin embargo, lo que hace que creamos que esta tendencia llegó para quedarse son las señales, que indican que están convergiendo la



Market Technologies, una compañía diseñadora de software comercial, propiedad de una familia, fomenta un ambiente positivo. La empresa recompensa a los trabajadores de diversas maneras, incluyendo eventos divertidos como el día de los turistas con vestimenta inusual (fotografía), celebraciones de cumpleaños y logros, salidas frecuentes con las familias, así como desayunos y almuerzos.
Fuente: St. Petersburg Times/ZumaPress/Newscom

cultura organizacional positiva
Aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los trabajadores, que recompensa en vez de castigar, y que destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.

práctica de la administración y las investigaciones sobre el CO. Una **cultura organizacional positiva** hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los empleados, recompensa en vez de castigar, y destaca la vitalidad y el crecimiento individuales.[74] Consideremos cada una de esas áreas.

Basarse en las fortalezas de los empleados Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo pueden aprovechar sus fortalezas. Como señaló Peter Drucker, el gurú de la administración, "la mayoría de los estadounidenses no sabe cuáles son sus fortalezas. Cuando se les pregunta al respecto, te ven con una mirada perdida o responden en términos de un conocimiento subjetivo, que es la respuesta equivocada". ¿No sería mejor pertenecer a una cultura organizacional que lo ayudara a uno a descubrir sus fortalezas y a aprender a lograr el mayor beneficio de ellas?

Larry Hammond, director general de Auglaize Provico, compañía agroindustrial con sede en Ohio, usó este enfoque durante los peores días de su negocio. Cuando la empresa tuvo que despedir a una cuarta parte de su fuerza laboral, en vez de concentrarse en lo que estaba mal, Hammond decidió aprovechar aquello que estaba bien. "Si realmente quieres [sobresalir], tienes que conocerte a ti mismo —saber para qué eres bueno, y en qué no eres tan bueno" aseguró el ejecutivo. Con la ayuda de Barry Conchie, consultor de Gallup, Hammond se centró en descubrir y utilizar las fortalezas de los empleados, con lo cual ayudó a dar un vuelco a la empresa. "Si preguntas a Larry [Hammond] cuál es la diferencia, te dirá que son los individuos usando sus talentos naturales", reconoce Conchie.[75]

Recompensar en vez de castigar Aunque la mayoría de las organizaciones se enfocan lo suficiente en recompensas extrínsecas como el salario y los ascensos, a menudo se olvidan del poder de las recompensas más pequeñas (y menos costosas), como los elogios. En parte, crear una cultura organizacional positiva implica "atrapar a los trabajadores haciendo algo bueno". Muchos gerentes evitan los elogios, ya sea porque teman que los trabajadores reduzcan su desempeño o porque no los valoren. Por lo general, los subalternos no piden elogios, y los gerentes no suelen darse cuenta de los costos por no usarlos.

Considere a El'zbieta Górska-Kolodziejczyk, una gerente de planta en las instalaciones de International Paper en Kwidzin, Polonia. Los empleados laboran en un sótano sombrío y sin ventanas. El número de trabajadores es de solo un tercio, aproximadamente, de su nivel anterior, aunque la producción se ha triplicado. Estas dificultades se presentaron durante el periodo de los tres gerentes anteriores, por lo que cuando Górska-Kolodziejczyk tomó el mando, sus ideas más importantes eran el reconocimiento y el elogio. Al principio le resultó difícil elogiar a quienes no estaban acostumbrados a esas alabanzas, sobre todo los hombres. "Al principio eran como cemento", afirma, "como cemento". Sin embargo, con el tiempo descubrió que valoraban, e incluso compartían, los elogios. Un día, un supervisor de su departamento la llamó para decirle que estaba haciendo un buen trabajo. "Eso sí lo recuerdo, sí", reconoció.[76]

Énfasis en la vitalidad y el crecimiento Ninguna organización obtendrá lo mejor de una fuerza laboral que se considera a sí misma como el simple engrane de una máquina. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y no únicamente reconoce la forma como el empleado contribuye a la eficacia de la organización, sino también lo que la compañía puede hacer para que el empleado logre mayor eficacia, tanto a nivel personal como profesional. Las grandes empresas reconocen lo valioso de ayudar al desarrollo de las personas. Safelite AutoGlass, compañía que en 2012 ganó el premio de Ventaja Competitiva otorgado por Optima de *Workforce Management*, atribuye parte de su éxito a su iniciativa para el desarrollo del talento llamada PeopleFirst Plan. Según su vicepresidente Steve Miggo, "la única forma de sobresalir es contando con las mejores personas".[77]

En ciertos tipos de industrias se requiere más creatividad para estimular el crecimiento de los trabajadores. Por ejemplo, desde las oficinas centrales de Masterfoods en Bruselas, Philippe Lescornez dirige a un equipo de promotores de ventas, incluyendo a Didier Brynaert, quien trabaja en Luxemburgo, a casi 240 kilómetros de distancia. Lescornez reconoció que el trabajo de Brynaert sería más importante si lograba que fuera considerado un experto en las características únicas del mercado de Luxemburgo. De esa manera, Lescornez pidió a Brynaert información que pudiera compartir con la casa matriz. "Comencé a comunicar mucho más lo que hacía a otras personas [dentro de la compañía], porque hay mucha distancia entre la oficina en Bruselas y el área donde trabaja. Así que me dediqué a comunicar, comunicar y comunicar. Cuanto más comunicaba, más material me daba", afirma Lescornez. Como resultado, "en la actualidad se le considera el especialista en Luxemburgo, es decir, el individuo que es capaz de establecer una relación fuerte con los clientes de esa zona", señala Lescornez. Desde luego, lo que es bueno para Brynaert también lo es para Lescornez, quien recibe el crédito por ayudarlo a crecer y a desarrollarse.[78]

Límites de una cultura positiva ¿Una cultura positiva lo cura todo? Aun cuando muchas compañías han adoptado aspectos de una cultura organizacional positiva, es una idea demasiado nueva para saber con certeza cómo y cuándo funciona mejor.

No todas las culturas nacionales valoran tanto una actitud positiva como la estadounidense, e incluso dentro de esta cultura hay límites para las organizaciones, los cuales quizás deberían ser determinados por la industria y la sociedad. Por ejemplo, Admiral, una compañía de seguros británica, ha establecido el Ministerio de Diversión en sus centros de atención telefónica, con la finalidad de organizar eventos como escritura de poemas, futbol de mesa, competencias de conker (juego inglés que se hace con castañas) y días de vestimenta extravagante, lo cual podría chocar contra un valor industrial de las culturas más serias. ¿Cuándo la persecución de una cultura positiva comienza a ser coercitiva? Como señaló un crítico, "fomentar una ortodoxia social de positividad se enfoca en una constelación específica de estados y características deseables pero, al buscarla, se puede estigmatizar a quienes no cumplan con lo esperado".[79] Quizá el establecimiento de una cultura positiva genere beneficios, pero una organización también necesita ser objetiva y evitar rebasar los límites de la eficacia.

Una cultura espiritual

¿Qué tienen en común Southwest Airlines, Ford, Hewlett-Packard, The Men's Wearhouse, Tyson Food, Wetherill Associates y Tom's of Maine? Que se encuentran entre un número cada vez mayor de organizaciones que han adoptado la espiritualidad en el lugar de trabajo.

Espiritualidad en el lugar de trabajo Reconocimiento de que las personas tienen una vida interior que alimenta a un trabajo significativo y es alimentada por éste, en el contexto de la comunidad.

¿Qué es la espiritualidad? La espiritualidad en el trabajo *no* se refiere a las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios ni con la teología. La **espiritualidad en el lugar de trabajo** reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta a un trabajo significativo y, a la vez, es alimentada por éste, en el contexto de una comunidad.[80] Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tratan de encontrar un significado y un propósito en su trabajo, y que desean conectarse con otros seres humanos y formar parte de una comunidad. Muchos de los temas que se han analizado, desde el diseño del puesto de trabajo hasta la responsabilidad social corporativa (RSC), se adaptan bien al concepto de la espiritualidad organizacional. Cuando una compañía destaca su compromiso de pagar a los proveedores de las naciones en desarrollo un precio justo (superior al del mercado) por sus productos para facilitar su desarrollo comunitario —como lo hizo Starbucks— o alienta a los trabajadores a que compartan oraciones o mensajes inspiradores por correo electrónico —como lo hizo Interstate Batteries— entonces estimula una cultura más espiritual.[81]

¿Por qué la espiritualidad ahora? Como se señaló en el análisis sobre las emociones en el capítulo 4, el mito de la racionalidad supone que la organización bien administrada descarta los sentimientos. En el modelo perfectamente racional no hay interés alguno por la vida interior de los trabajadores. Sin embargo, de la misma forma en que ahora nos damos cuenta de que el estudio de las emociones mejora nuestra comprensión del comportamiento organizacional, estar conscientes de la espiritualidad nos ayuda a entender mejor las conductas de la fuerza laboral.

Desde luego, los trabajadores siempre han tenido una vida interior; entonces, ¿por qué hasta ahora surge la búsqueda del significado y el propósito del trabajo? En la figura 16-5 se resumen los motivos.

Características de una organización espiritual El concepto de espiritualidad en el lugar de trabajo se remite a los análisis previos sobre valores, ética, motivación y liderazgo. Aunque las investigaciones al respecto son preliminares, varias características culturales tienden a ser evidentes en las organizaciones espirituales:[82]

- *Generosidad.* Las organizaciones espirituales valoran tanto las demostraciones de amabilidad hacia otras personas, como la felicidad de los trabajadores y de otros asociados de la organización.
- *Un intenso sentido de propósito.* Las organizaciones espirituales construyen sus culturas en torno a un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización.

Figura 16-5 Cómo se forman las culturas organizacionales

- La espiritualidad puede contrarrestar las presiones y el estrés causados por un ritmo de vida turbulento. Los estilos de vida contemporáneos —familias con un solo padre, movilidad geográfica, naturaleza temporal de los trabajos, nuevas tecnologías que interponen distancia entre los individuos— destacan la falta de un sentimiento colectivo, e incrementan la necesidad de involucramiento y conexión.
- Para muchas personas, la religión institucionalizada no ha funcionado, por lo que continúan buscando puntos de referencia que sustituyan la falta de fe y llenen la creciente sensación de vacío espiritual.
- Las exigencias laborales han hecho que el lugar de trabajo domine la vida de muchas personas, aunque continúen cuestionándose el significado del trabajo.
- Los individuos desean integrar los valores de la vida personal con su vida profesional.
- Un número cada vez mayor de personas está descubriendo que la adquisición de más bienes materiales no les satisface.

- *Confianza y respeto.* Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza, honestidad y apertura mutuas. A los trabajadores se les trata con aprecio y estima, de manera consistente con la dignidad de cada individuo.
- *Apertura.* Las organizaciones espirituales valoran a los empleados que son creativos y que tienen un pensamiento flexible.

Lograr que una organización sea espiritual Muchas organizaciones están interesadas en la espiritualidad pero tienen dificultades para llevar sus principios a la práctica. Varios tipos de prácticas facilitan la creación de un lugar de trabajo espiritual,[83] incluyendo aquellas que fomentan un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los líderes pueden demostrar valores, actitudes y conductas que estimulan una motivación intrínseca y un sentimiento de inspiración a través del trabajo. Asimismo, animar a los empleados a pensar en la manera en la cual su trabajo les brinda un sentido de propósito sirve para desarrollar un lugar de trabajo espiritual; a menudo, esto se logra gracias a la orientación grupal y al desarrollo organizacional, temas que se examinan en el capítulo 18. También un número creciente de compañías, incluyendo a Taco Bell y a Sturdisteel, ofrecen a los empleados los servicios de orientación de capellanes corporativos. Muchas instituciones emplean capellanes, como Marketplace Chaplains USA; en tanto que algunas corporaciones como R.J. Reynolds Tobacco y Tyson Foods los contratan de manera directa. Evidentemente, la presencia de capellanes corporativos en los centros de trabajo (que a menudo son ministros cristianos ordenados) causa polémica, aunque su función no es aumentar la espiritualidad sino ayudar a los departamentos de recursos humanos a atender a los empleados que ya tienen creencias cristianas.[84] Ciertamente se deberían de alentar roles similares para líderes de otras creencias.

Críticas a la espiritualidad Los críticos del movimiento espiritual en las organizaciones se centran en tres cuestiones. La primera se refiere a las bases científicas. ¿Qué es en realidad la espiritualidad en el lugar de trabajo? ¿Es tan sólo un término nuevo en la jerga administrativa? En segundo lugar, ¿son legítimas las organizaciones espirituales? En específico, ¿tienen el derecho de imponer valores espirituales a sus trabajadores? El tercero es la parte económica: ¿Son compatibles la espiritualidad y las utilidades?

Primero, como puede imaginarse, hay muy pocas investigaciones acerca de la espiritualidad en el lugar de trabajo. La espiritualidad se ha definido de forma tan amplia en algunas fuentes, que prácticas que van desde la rotación de puestos hasta los retiros corporativos en centros de meditación se han identificado como espirituales. Es necesario responder algunas preguntas antes de que el concepto adquiera plena credibilidad.

En la segunda cuestión, es evidente que un énfasis en la espiritualidad puede incomodar a ciertos empleados. Los críticos han argumentado que las instituciones laicas, sobre todo las empresas de negocios, no deberían imponer valores espirituales en los trabajadores.[85] Esta crítica es válida indudablemente cuando la espiritualidad se define invocando a la religión y a Dios en el escenario laboral. Sin embargo, parece menos cuestionable cuando la meta se limita a ayudar a los empleados a encontrar sentido y propósito a su vida en el trabajo. Si las razones que se describen en la figura 16-5 realmente caracterizan a un gran segmento de la fuerza laboral, entonces quizá las organizaciones puedan hacerlo.

Por último, el tema de si la espiritualidad y las utilidades son objetivos compatibles es muy relevante para los gerentes y los inversionistas de negocios. Las evidencias, aunque limitadas, indican que sí lo son. Los resultados de un estudio revelaron que las organizaciones que brindaban a sus empleados oportunidades de desarrollo espiritual mostraban un mejor desempeño que las empresas que no lo hacían.[86] Otros estudios reportan que la espiritualidad de las organizaciones se relaciona de manera positiva con la creatividad, la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional.[87]

¿Cómo aprendo a dirigir?

Objetivos de carrera

En pocas semanas ocuparé un nuevo puesto. Es la primera vez que trabajo como líder de un equipo y sé que tengo mucho que aprender. ¿Hay alguna manera de asegurarme de ser un líder exitoso?

— Gordon

Estimado Gordon:
Siempre es complicado aprender acerca de un nuevo puesto de trabajo, y aprender a ser un líder es doblemente complicado. Se espera que usted cuente con la capacidad para dirigir a los empleados y para proporcionarles objetivos, y que respete la cultura que existe en el grupo, así como las capacidades de cada miembro. Los siguientes son algunas sugerencias para su transición a un liderazgo exitoso:

- *Formule preguntas*. A menudo los nuevos líderes sienten ansiedad ante la idea de hacer preguntas a sus subalternos directos, por temor a ser considerados incompetentes o débiles. Sin embargo, indagar acerca de cómo se hacían las cosas en el pasado y acerca de las metas individuales indica que usted está interesado por los miembros del equipo. Familiarizarse con la cultura y las prácticas del grupo también le ayudará a desarrollar técnicas para aprovechar las fortalezas del equipo y superar las dificultades.
- *Establezca relaciones con otros líderes*. Recuerde que este rol le fue asignado por una razón, y la compañía desea verlo triunfar, por lo que debe aprovechar al máximo los recursos de los demás. Tome notas detalladas en cuanto a actividades y estrategias específicas que han sido exitosas, y organice una reunión para hablar acerca de cómo han funcionado esas estrategias a lo largo del tiempo. Si demuestra que está verdaderamente involucrado en el proceso de aprendizaje, descubrirá que los demás estarán más dispuestos a brindarle ayuda y consejo.
- *Empiece con pequeños triunfos*. Se ha escrito mucho acerca de la importancia de lograr triunfos pequeños desde un inicio, con la finalidad de desarrollar una buena reputación. El viejo adagio que reza "nunca se tiene una segunda oportunidad para dar una primera impresión" es totalmente verdadero en el centro de trabajo. Intente desarrollar nuevas iniciativas, con resultados claros, que le permitan demostrar sus rasgos del líder.

La mejor transición hacia el liderazgo incluye conocer las demandas de la situación y preparar al equipo para el éxito desde un principio.

¡Sea proactivo!

Fuente: T. B. Harris, N. Li, W. R. Boswell, X. Zhang y Z. Xie, "Getting What's New from Newcomers: Empowering Leadership, Creativity, and Adjustment in the Socialization Context", *Personnel Psychology* 67 (2014): 567-604; Y. H. Ji, N. A. Cohen, A. Daly, K. Finnigan y K. Klein, "The Dynamics of Voice Behavior and Leaders' Network Ties in Times of Leadership Successions", *Academy of Management Proceedings*, 2014, 16324; y B. Eckfeldt, "5 Things New CEOS Should Focus On", Business Insider, 1 de junio de 2015, http://www.businessinsider.com/5-things-new-ceos-should-focus-on-2015-6.

Las opiniones aquí expresadas corresponden únicamente a los gerentes y a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de sus organizaciones. Los autores o gerentes no son responsables de cualquier error u omisión, ni de los resultados obtenidos por el uso de esta información. En ningún caso los autores o los gerentes, o sus sociedades o corporaciones relacionadas, serán responsables por cualquier decisión o acción tomada respecto de las opiniones aquí expresadas.

El contexto global

16-6 Mostrar cómo la cultura nacional podría afectar la forma como la cultura organizacional se traslada a un país diferente.

En el capítulo 5 se estudiaron valores culturales globales (colectivismo-individualismo, distancia del poder, entre otros). En esta sección el enfoque es un poco más específico: ¿Cómo se ve afectada una cultura organizacional por el contexto global? La cultura organizacional es tan poderosa que a menudo trasciende las fronteras nacionales, pero ello no significa que las compañías deban o puedan ignorar la cultura local.

A menudo las culturas organizacionales reflejan la cultura nacional. La cultura de la aerolínea AirAsia, con sede en Malasia, hace hincapié en una actitud amistosa y abierta. La compañía organiza muchas fiestas, utiliza una gerencia participativa y no cuenta con oficinas privadas, reflejando así la cultura relativamente colectivista de Malasia. La cultura de muchas aerolíneas estadounidenses no refleja la misma informalidad. Si una línea aérea de Estados Unidos quisiera fusionarse con AirAsia, necesitaría tomar en cuenta esas diferencias culturales. Sin embargo, las diferencias en la cultura organizacional no siempre se deben a diferencias en la cultura inter-

nacional. Uno de los principales desafíos que enfrentaron durante la fusión de US Airways y American Airlines fue la integración de la cultura de "cuello abierto" que caracterizaba a US Airways, con la cultura "elegante" de American Airlines.[88]

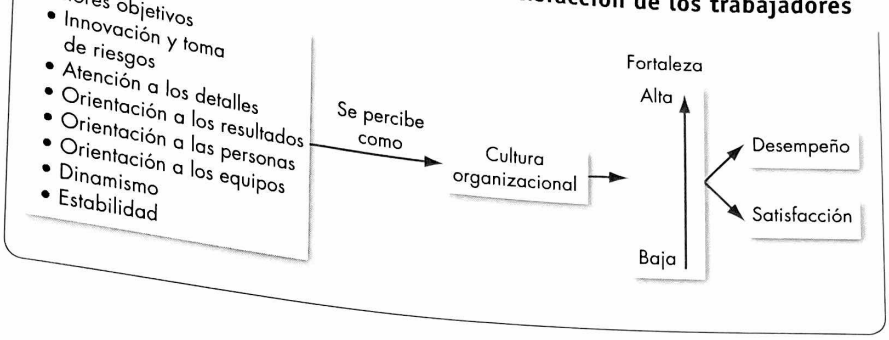
Una de las tareas principales para los gerentes de Estados Unidos es tener sensibilidad cultural. Este país es una fuerza dominante en los negocios y la cultura, y con la influencia viene la reputación. "En todo el mundo somos vistos como gente arrogante, totalmente egoísta y ruidosa", afirma un ejecutivo estadounidense. Algunas de las formas en las cuales los directivos estadounidenses pueden alcanzar la sensibilidad cultural incluyen bajar el volumen de su voz, hablar más lentamente, escuchar más, y evitar las discusiones sobre religión y política.

La administración del comportamiento ético es un área donde la cultura nacional podría entrar en conflicto contra la cultura corporativa.[89] Los gerentes estadounidenses justifican la supremacía de las fuerzas anónimas del mercado como una obligación moral para las organizaciones de negocios. Esta perspectiva mundial considera el soborno, el nepotismo y el uso indebido de contactos personales como actividades muy poco éticas. También valoran la obtención de las máximas utilidades, de manera que cualquier acción que se desvíe del incremento de las utilidades podría indicar que existen conductas inadecuadas o corruptas. En contraste, los gerentes de las economías en desarrollo tienden a considerar las decisiones éticas desde el contexto del ambiente social, lo cual significa que hacer favores especiales para la familia y los amigos no tan sólo es adecuado, sino quizás incluso una responsabilidad ética. Los gerentes en muchos países también consideran el capitalismo con escepticismo, y creen que los intereses de los trabajadores deberían ser tan importantes como los intereses de los accionistas, lo cual podría limitar la obtención de las máximas utilidades.

La creación de una cultura organizacional multinacional podría provocar una disputa entre los empleados de países que por tradición han sido competidores. Por ejemplo, cuando bancos suecos, noruegos, finlandeses y daneses se unieron para formar Nordea Bank AB, los estereotipos que algunos empleados tenían, basados en las relaciones históricas entre los países, provocaron tensiones. Finlandia fue originalmente colonia de Suecia, y Noruega había formado parte de Dinamarca y después de Suecia. No importó el hecho de que ninguno de los trabajadores hubiera nacido cuando sus países eran colonias: se formaron alianzas complejas dentro de Nordea, basadas en ideas nacionalistas. Para superar esas diferencias, la compañía utilizó la narración para lograr que los empleados se identificaran con los aspectos positivos de su región geográfica común. La organización reforzó los aspectos comunes de su identidad mediante comunicados de prensa, correspondencia corporativa, representación igualitaria de los países en la alta gerencia, y la promoción de valores compartidos. Aunque la organización continúa luchando contra una cultura multinacional, el éxito que ha alcanzado puede atribuirse a una atención cuidadosa a las diferencias nacionales.[90]

A medida que las organizaciones nacionales buscan contratar trabajadores en las operaciones que realizan en el extranjero, la gerencia debe decidir si estandarizará muchas facetas de la cultura organizacional. Por ejemplo, ¿las compañías deberían ofrecer planes de salud e iniciativas para equilibrar la vida laboral y la personal desde el país de origen a las oficinas en el extranjero, o bien, tienen que adaptar los planes a las normas de cada sociedad? Ambas alternativas pueden ser problemáticas. Cuando la compañía estadounidense Rothenberg International, por ejemplo, introdujo un plan para disminuir el abuso de alcohol entre sus trabajadores rusos, como parte de su programa de asistencia para los empleados (PAE), no previó que los rusos rechazan el concepto "asistencia", y que en su lugar prefieren el término "apoyo". La compañía Rothenberg logró adaptarse, pero en ocasiones las leyes locales intervienen (para ayudar o para obstaculizar), cuando los empleadores lanzan planes desde el país de origen. Por ejemplo, Brasil cuenta con un plan gubernamental anti-VIH que los empleadores pueden utilizar, y el servicio nacional de salud de Reino Unido paga los programas de tratamiento para el tabaquismo; mientras que en Alemania los seguros privados deben correr con los gastos de los planes de salud.[91] En este momento no existe un consenso claro sobre el mejor curso de acción, pero en primera instancia las compañías deben ser sensibles ante las diferencias en los estándares.

Figura 16-6 **Forma en la que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores**



Resumen

La figura 16-6 describe los efectos de la cultura organizacional. Los empleados se forman una percepción general subjetiva de la organización con base en factores como el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis en los equipos y el apoyo a las personas. Esta percepción general se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización, y afecta el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, de modo que las culturas más fuertes ejercen una mayor influencia.

Implicaciones para los gerentes

- Considere que la cultura de una organización es un aspecto relativamente fijo en el corto plazo. Para realizar un cambio, involucre a la alta gerencia y diseñe un plan a largo plazo.
- Contrate a individuos cuyos valores coincidan con los de la organización; esos empleados tenderán a permanecer satisfechos y comprometidos. No es sorprendente que los trabajadores que "no se ajustan" tengan niveles de rotación considerablemente mayores.
- Comprenda que el desempeño y la socialización de los empleados depende, en gran medida, de que sepan lo que deben o no hacer. Y capacite bien a su personal y manténgalo informado acerca de los cambios que ocurran en sus puestos de trabajo.
- Usted puede influir en la cultura de su entorno laboral, en ocasiones tanto como la cultura influye en usted. Todos los gerentes pueden hacer algo para fomentar una cultura de ética, así como para tomar en cuenta la espiritualidad y su papel en la creación de una cultura organizacional positiva.
- No olvide que es posible que la cultura organizacional de su compañía no sea "transferible" a otras naciones. Conozca la importancia cultural de las normas de su organización antes de introducir nuevos planes e iniciativas en el extranjero.

Las compañías deberían esforzarse por crear una cultura organizacional positiva

PUNTO

Las organizaciones deberían hacer todo lo posible por establecer una cultura positiva porque es muy útil. Los resultados de estudios recientes han demostrado que los individuos que tienen un estado mental positivo en el trabajo, y fuera de él, gozan de una vida más feliz, más productiva y más plena. Dadas las evidencias acumuladas, los investigadores ahora están estudiando la forma de lograrlo.

En un artículo de la revista *Harvard Business Review*, Adam Grant analiza un concepto interesante: la subcontratación de la inspiración. ¿Qué quiere decir con eso? Grant escribe que "un creciente número de investigaciones indica que los usuarios finales —consumidores, clientes, pacientes y otros individuos que se benefician de los productos y servicios de una compañía— son sorprendentemente eficientes al motivar al personal para que trabaje con mayor esfuerzo, de manera más inteligente y de forma más productiva".

Los siguientes son algunos ejemplos tangibles de cómo puede funcionar esto:

- El "programa de amigos" de la Northwestern University pone en contacto a pacientes con Alzheimer y científicos que trabajan para desarrollar tratamientos para la enfermedad.
- En una sucursal de Merrill Lynch, las reuniones semanales de los equipos inician con historias sobre la manera como el equipo ha marcado alguna diferencia en la vida de los clientes.
- "Todos los empleados en Medtronic experimentan un 'momento definitorio' donde tienen contacto cara a cara con un paciente cuya historia los impacta profundamente", escribió el antiguo director general Bill George.

Desde luego, existen otras formas de crear una cultura organizacional positiva, como aprovechar las fortalezas y recompensar en lugar de sancionar.

La subcontratación de la inspiración es una forma adecuada para que los empleados se sientan apreciados, para que experimenten empatía y vean el impacto que tiene su trabajo. Son resultados motivadores que conducirán a las organizaciones a ser más eficaces y permitirán que los individuos se sientan más satisfechos en su trabajo. La creación de una cultura positiva en la organización no es mágica, pero suele tener efectos sumamente positivos para las compañías que la adoptan.

CONTRAPUNTO

Existen muchas preguntas sin respuesta acerca de los méritos del uso de un ambiente organizacional positivo para crear culturas positivas. Revisemos tres de ellas.

¿Qué es una cultura positiva? Las relaciones en el trabajo pueden ser amigables e incluso mutuamente benéficas. Sin embargo, restar importancia a las diferencias que existen de manera natural en los intereses, con la finalidad de fomentar una cultura positiva, es intelectualmente deshonesto y potencialmente nocivo. De cuando en cuando, alguna organización necesita tomar medidas impopulares. ¿Es posible despedir a un individuo de manera positiva (y honesta), o explicar a alguien por qué otros sí recibieron un aumento salarial? Es peligroso tratar de mentir a los empleados. Las relaciones positivas se crean (o no) por sí mismas. Es mejor predicar que las personas, al igual que las culturas organizacionales, deberían ser honestas y justas, en vez de ridículamente positivas.

¿La práctica está más avanzada que la ciencia? Antes de empezar a pedir a las organizaciones que construyan culturas positivas, deberíamos asegurarnos de que esas intervenciones funcionen como creemos. Muchas tienen consecuencias inadvertidas, y simplemente no contamos con las investigaciones suficientes para sustentar las afirmaciones planteadas. Como señaló un revisor, "todos quieren creer que podrían tener un mayor control sobre su vida, si tan sólo cambian la manera como piensan. Las investigaciones que sustentan esa idea reciben una extensa publicidad". Pero eso no se fundamenta con una gran cantidad de evidencias.

¿La creación de una cultura positiva es una manipulación? La psicóloga Lisa Aspinwall escribe acerca del "terrorismo de la sacarina", donde los empleados son obligados por entrenadores de la felicidad a experimentar un estado mental positivo. Quizás usted piense que se trata de una exageración, pero compañías como UBS, American Express, KPMG, FedEx, Adobe e IBM utilizan entrenadores de la felicidad para hacer exactamente eso. Como señaló un crítico: "Animar a las personas para que mantengan una perspectiva feliz, al enfrentar condiciones mucho menos que ideales, es una buena manera de mantener a los ciudadanos bajo control a pesar de los graves problemas sociales, o bien, de lograr que los trabajadores sigan siendo productivos cuando reciben un salario bajo y muy escasas prestaciones". En vez de insistir en las culturas positivas, ¿qué pasaría si se promoviera la idea de culturas honestas?

Fuentes: B. Azar, "Positive Psychology Advances, with Growing Pains", *Monitor on Psychology*, abril de 2011, 32-36; A. Grant, "How Customers Can Rally Your Troops", *Harvard Business Review*, junio de 2011, descargado el 12 de julio de 2011, de http://hbr.org/; y J. McCarthy, "5 Big Problems with Positive Thinking (And Why You Should Do It Anyway)", *Positive Psychology*, octubre de 2010, descargado el 10 de julio de 2011, de http://psychologyofwellbeing.com/.